



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

## **ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

# **PLANO DE MARKETING PARA PME NO SECTOR DO AGRO-NEGÓCIO: O CASO DA QUEIJARIA CARRAÇA |**

**Nicole de Fátima Pereira Carraça |**

Orientação: Marta da Conceição Cruz Silvério |

**Mestrado em Gestão**

Área de Especialização: Marketing |

Trabalho de Projeto

Évora, 2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

## **ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

# **PLANO DE MARKETING PARA PME NO SECTOR DO AGRO-NEGÓCIO: O CASO DA QUEIJARIA CARRAÇA |**

**Nicole de Fátima Pereira Carraça |**

Orientação: Marta da Conceição Cruz Silvério |

**Mestrado em Gestão**

Área de Especialização: Marketing |

Trabalho de Projeto

Évora, 2017

*Em memória ao meu avô, Inácio Joaquim Carraça,  
que iniciou a atividade desta empresa.*

## Resumo

Este trabalho de projeto consiste na elaboração de um Plano de Marketing para uma microempresa do ramo agroalimentar – Queijaria Carraça. Com este visa-se mostrar a importância da adoção do marketing e do plano de marketing para empresas de menor dimensão, como a empresa objeto de estudo.

O trabalho inicia-se com uma revisão teórica acerca dos temas Planeamento de Marketing, Marketing na PME e Agronegócio de forma a sustentar teoricamente o projeto.

Em termos de metodologia do Trabalho de Projeto recorre-se à abordagem qualitativa com recurso aos métodos de pesquisa exploratória e de observação. A este nível adaptou-se uma estrutura de plano de Marketing a ser seguida no desenvolvimento do projeto, neste sentido adaptou-se as perspetivas dos vários autores consultados, de forma a melhor responder às necessidades e dimensão da empresa.

Por fim elaborou-se o plano de forma adequada à realidade da empresa e com o objetivo de proporcionar crescimento à mesma.

Recomenda-se que a empresa em estudo não descure o planeamento e encare o marketing como uma área fulcral, devendo avançar com o plano proposto.

**Palavras-chave:** Plano de Marketing, PME, agroalimentar, queijaria.

## **Abstract**

### **Marketing Plan for SME in Agribusiness sector: The Case of Queijaria Carraça**

This project work consists in the elaboration of a Marketing plan for a micro-enterprise of the agro-alimentary branch – Queijaria Carraça. This aims to show the importance of adopting marketing and marketing plan for smaller enterprises, such as the company object of study.

The work begins with a theoretical review of the themes of marketing plan, marketing in SMEs and agribusiness in order to theoretically sustain the project.

In terms of methodology of the project work, the qualitative approach is applied to the methods of exploratory research and observation. At this level, a Marketing plan structure to be followed in the development of the project was adapted to the perspectives of the various authors consulted, in order to better respond to the needs and size of the company.

Finally, the plan was devised adequately for the company's reality and with the aim of providing growth.

It is recommended that the company in the study does not neglect the planning and face marketing as a focal area, and should proceed with the proposed plan.

**Keyword:** Marketing Plan, SME, agri-food, cheese factory.

## Agradecimentos

Ao longo de um ano letivo inteiro dedicado à elaboração deste Projeto, foram várias as pessoas que, de diferentes formas, contribuíram para que fosse possível a sua apresentação completa e final.

Destacando algumas, começo por agradecer à minha Orientadora, a Prof.<sup>a</sup> Doutora Marta Silvério, pela paciência para as minhas indecisões e *stresses*, cuja cumplicidade mútua facilitou a comunicação e cuja ajuda e disponibilidade foram essenciais para o desenrolar deste projeto.

Aos meus pais, por não me pedirem mais nada para além de acabar os meus estudos e seguir os meus sonhos. Também é a eles que devo um grande obrigado, por acreditarem nas minhas ideias e pelo incentivo para desenvolver este projeto, que nele investiram, e que me proporcionou a oportunidade de elaborar um projeto baseado na realidade.

Ao meu namorado, que mesmo longe, esteve sempre perto.

À minha família que sempre se preocupou com o desenvolvimento do projeto e que sempre que pode ajudou.

Aos amigos no geral, destacando a Andreia Carreteiro e Filipa Piteira, por ouvirem os meus desabafos e preocupações relativamente a este projeto e ajudarem sempre que foi possível.

À senhora Paula Caldeira, funcionária do INE-Delegação de Évora, pela simpatia e ajuda na procura de informação estatística necessária.

E ao meu gato, Flecha, pela companhia enquanto redigia este projeto ao computador.

A todos, o meu muito obrigado!



## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	11
ÍNDICE DE TABELAS .....	12
LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS .....	13
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	14
I. 1. Enquadramento do Tema .....	14
I. 2. Justificação da Escolha .....	15
I. 3. Formulação do Problema e dos Objetivos .....	16
I. 4. Metodologia de Elaboração do Projeto .....	16
I. 5. Estrutura do Trabalho de Projeto .....	17
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	18
II. 1. Introdução .....	18
II. 2. Plano de Marketing.....	19
II. 2. 1. Conceito de Marketing .....	19
II. 2. 2. Conceito de Plano, Planeamento e Estratégias de Marketing .....	21
II. 2. 3. Benefícios e Contribuições .....	25
II. 2. 4. Objeções, Barreiras e Desvantagens .....	27
II. 2. 5. Modelos de Plano de Marketing .....	29
II. 2. 6. Análise Comparativa dos Modelo Apresentados .....	44
II. 3. Micro, Pequena e Média Empresa (PME).....	46
II. 3. 1. Definição / Conceito .....	46
II. 3. 2. Marketing na PME .....	48
II. 4. Agronegócio .....	52
II. 4. 1. Conceito.....	52
II. 4. 2. Marketing agroalimentar .....	54
II. 5. Síntese.....	57
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO .	60
III. 1. Introdução .....	60



III. 2. Definição e Delimitação do Problema .....	60
III. 3. Objetivos.....	61
III. 4. Método de Recolha dos Dados .....	61
III. 5. Estrutura do Plano de Marketing a aplicar.....	63
CAPÍTULO IV - PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING .....	68
IV. 1. Sumário Executivo.....	69
IV. 2. Análise e Diagnóstico Situacional.....	71
IV. 2. 1. Envolvente externa .....	71
IV. 2. 1.1. Análise do meio envolvente .....	71
IV. 2. 1.2. Análise do Mercado .....	76
IV. 2. 1.3. Análise dos clientes e outros públicos.....	81
IV. 2. 1.4. Análise dos concorrentes .....	82
IV. 2. 1.5. Ameaças e Oportunidades.....	86
IV. 2. 2. Análise Interna .....	87
IV. 2. 2.1. Recursos financeiros, técnicos e humanos.....	87
IV. 2. 2.2. Perfil e caracterização dos clientes e distribuidores .....	90
IV. 2. 2.3. Marketing .....	93
IV. 2. 2.4. Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	96
IV. 3. Análise SWOT .....	97
IV. 4. Objetivos .....	98
IV. 5. Opções estratégicas de Marketing.....	99
a. Segmentos-Alvo .....	99
b. Fontes de Mercado .....	99
c. Posicionamento.....	99
d. Política da Marca .....	99
IV. 6. Marketing-mix.....	102
a. Política de produto.....	102
b. Política de distribuição.....	104
c. Política de comunicação .....	105
d. Política de preço.....	106
IV. 7. Plano de ações.....	107
IV. 8. Orçamento .....	108

IV. 9. Avaliação e Controle .....	109
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES .....	110
V. 1. Principais Conclusões e Contribuições .....	110
V. 2. Dificuldades e Limitações .....	111
V. 3. Sugestões para futuros trabalhos.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	113
ANEXOS .....	CXIX

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Plano de Marketing de Nunes (2003) .....	29
Figura 2 - Plano de Marketing de Kotler, Wong, Saunders e Armstrong (2005) .....	30
Figura 3 - Plano de Marketing de Campomar e Ikeda (2006) .....	31
Figura 4 - Plano de Marketing de McDonald (2006) .....	32
Figura 5 - Plano de Marketing de Stevens, Loudon, Wrenn, Mansfield (2006) .....	33
Figura 6 - Plano de Marketing de Westwood (2006) .....	34
Figura 7 - Processo de planeamento de marketing de Wood (2007) .....	36
Figura 8 - Plano de Marketing de Cravens e Piercy (2008) .....	37
Figura 9 - Plano de Marketing de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008) .....	38
Figura 10 - Plano de Marketing de Pride e Ferrel (2010) .....	39
Figura 11 - Plano de Marketing de Kotler e Keller (2012) .....	40
Figura 12 - Plano de Marketing de Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2013) .....	41
Figura 13 - Plano de Marketing de Lamb, Hair, McDaniel (2014) .....	42
Figura 14 - Plano de Marketing de Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015) .....	43
Figura 15 - Classificação de PME .....	47
Figura 16 - Barreiras ao planeamento na PME .....	50
Figura 17 - Estrutura de Plano de Marketing a aplicar .....	64
Figura 18 - Localização geográfica e composição do Concelho do Alandroal .....	73
Figura 19 - Queijarias no concelho de Alandroal (por freguesia) .....	83
Figura 20 - Rótulo Queijaria Fátima & Filhos Lda .....	84
Figura 21 - Rótulo novo Queijaria Fátima & Filhos Lda .....	84
Figura 23- Rótulo novo Lactifreire, Lda .....	85
Figura 22- Rótulo LactiFreire, Lda .....	85
Figura 24 - Circuitos de distribuição da Empresa .....	90
Figura 25 - Rótulo LactoSantos, Lda .....	92
Figura 26 - Rótulo Apreciarumos, Lda .....	92
Figura 27 - Marca de Salubridade Queijaria Carraça .....	92
Figura 28 - Rótulo Queijo de Mistura Fresco .....	94
Figura 29 - Rótulo Queijo de Cabra .....	94
Figura 30 - Rótulo Queijo de Ovelha .....	94
Figura 31 - Rótulo Queijo de Mistura Curado .....	94
Figura 32 - Saco de embalagem - Queijo de Mistura .....	94

Figura 33 - Rótulo Queijo com Orégãos .....	94
Figura 34 - Logotipo Institucional .....	100
Figura 35 - Elementos da marca .....	101
Figura 36 - Novo rótulo - Queijo de Cabra .....	103
Figura 37 - Novo rótulo - Queijo Mistura.....	103
Figura 38 - Novo rótulo - Queijo de Ovelha .....	103
Figura 39 - Novo rótulo - Queijo com Sementes.....	103
Figura 40 - Novo rótulo - Queijo com Orégãos .....	103

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Produção Anual de Leite em Portugal (2007-20015) .....	78
Gráfico 2 - Consumo de Produtos Láteos <i>per Capita</i> (kg/hab.) por tipo de produto. ....	79
Gráfico 3 - Produção Anual de Queijo em Portugal, em Toneladas .....	79
Gráfico 4 - Produção Anual de Queijo em toneladas, em Portugal, por tipo de queijo .....	80
Gráfico 5 - Volume de vendas da empresa em € (2007-2017) .....	87
Gráfico 6 - Lucro da empresa por ano (€) .....	88

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Tabela comparativo dos modelos de plano de marketing apresentados.....	45
Tabela 2 - Ficha técnica da Empresa em estudo .....	68
Tabela 3 - Número de Empresas CAE 10510 (repartido) .....	77
Tabela 4- Volume de negócios (€) das empresas CAE 10510 (repartido) .....	77
Tabela 5 - Produção em € das empresas CAE 10510 (repartido).....	81
Tabela 6 - Volume de vendas de produtos (€) das empresas CAE 10510 (repartido) .....	81
Tabela 7- tabela de avaliação da posição concorrencial.....	86
Tabela 8 - Ameaças e Oportunidades .....	86
Tabela 9 – Volume de vendas por cliente (2015 e 2016).....	91
Tabela 10 - Tabela de preços de venda ao consumidor/cliente direto .....	95
Tabela 11 - Tabela resumo da Análise Interna.....	96
Tabela 12 - Matriz SWOT .....	97
Tabela 13 - Nova tabela de preços.....	106
Tabela 14 - Plano de ações para 2018 .....	107
Tabela 15 - Orçamento de Marketing.....	108
Tabela 16 - Previsões 2018.....	108
Tabela 17 – Mecanismos de avaliação e controle do Plano de Marketing.....	109

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AMA – American Marketing Association

ANIL – Associação Nacional dos Industriais de Laticínios

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

CAE – Classificação das Atividades Económicas Portuguesas por Ramo de Atividade

IFAP – Instituto de Financiamento da Agricultura e Pesca

PME - Micro, Pequenas e Médias Empresas

UE – União Europeia

WOMM – Word of Mouth Marketing

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A instabilidade económica vivida em toda a Europa e Portugal desafia a permanência das PME no mercado, a qual pode ser auxiliada através do recurso a um Plano de Marketing bem estruturado.

Assim, o presente trabalho de projeto tem como objetivo o desenvolvimento de um Plano de Marketing para uma PME inserida no setor agroalimentar, a Queijaria Carraça. O mesmo pretende apresentar soluções/recomendações para a resolução de problemas concretos e/ou práticos e desenvolver estratégias que permitam a permanência e crescimento no mercado.

O trabalho de projeto é um trabalho com forte componente prática e experimental, de âmbito aplicado, onde se empregam as competências e conhecimentos adquiridos no campo curricular, sendo valorizada a componente empírica, mas não descurando de um enquadramento teórico necessário para a sua elaboração.

Este capítulo apresenta um preâmbulo acerca do trabalho desenvolvido no qual se realiza um enquadramento contextual do tema em estudo, onde se justifica a importância profissional e pessoal para o proponente. Também são apresentados os objetivos, o enquadramento metodológico e a estrutura sumária do trabalho.

### I. 1. Enquadramento do Tema

O atual contexto económico leva à globalização dos mercados, obrigando as empresas a melhorar e expandir a sua atuação de forma a permanecer no mesmo.

Kotler e Keller (2006) defendem que a visão tradicional de negócio e de marketing, baseada na concessão e venda de produtos, não funciona em economias competitivas e que a inovação permanente dos processos de gestão de uma empresa, principalmente das micro, pequenas e médias empresas (PME) é fator um determinante para a sobrevivência das mesmas no atual contexto económico (Azeitão & Roberto, 2010).

A identificação de fontes de vantagem competitiva no mercado tornou-se uma questão prioritária assim como a união dos recursos de marketing com os objetivos das empresas se tornou fulcral para o sucesso (O'Cassa; Ngob, & Siahtiria, 2012). Desta forma, o marketing passa a ter uma importante função na estratégia da empresa, assim como em aspetos operacionais (Neves; Cônsoli; Lopes, & Cônsoli, 2004).



O mercado de consumo, que está em constante evolução, dita, cada vez mais, a necessidade de uma abordagem planeada por parte das organizações (Defilippo, 2008). São diversos os autores que partilham da opinião de que o planeamento trás benefícios para todos os tipos de empresas - grandes e pequenas - e de que a sua conceção e aplicação é uma ferramenta crucial para o negócio.

A adoção do Marketing tornou-se desta forma determinante para as pequenas empresas de agronegócio. Megido e Xavier (1994) alegam que o marketing em *Agribusiness* é extremamente amplo, abrangendo desde o produto rural até ao consumidor final. Deste modo, verifica-se, também, que em qualquer atividade do agronegócio é necessária uma visão e planeamento sistémico que permita conhecer o mercado, o negócio e o sistema em que se atua.

No entanto, ainda são muitas as PME que acreditam que apenas as grandes organizações precisam de marketing e de planeamento, não dedicando tempo a esta componente. Azeitão e Roberto (2010, p. 11), mencionam que *“a planificação estratégica em Portugal, ao nível das PME, é muito incipiente quando comparada com a que se regista noutros países”*, sobretudo nas micro e pequenas empresas, que apenas dispõem de informação contabilística para calcular os seus resultados.

Deste modo, verifica-se que, para uma PME se conseguir manter no mercado e se tornar competitiva é necessário que invista, cada vez mais, na planificação estratégia de marketing (Azeitão & Roberto, 2010).

## **I. 2. Justificação da Escolha**

A proximidade pessoal à realidade de uma PME agroalimentar despertou o interesse pela resolução dos problemas que estas enfrentam perante o mercado e que, muitas vezes, são derivados da inexistência de uma estratégia empresarial e de um planeamento de marketing.

A escolha pessoal sobre o tema do presente projeto de pesquisa deve-se à ausência de planeamento de marketing em muitas PME, existindo cada vez mais a necessidade de elaboração do mesmo de forma a combater os insucessos e a garantir a sobrevivência e competitividade no mercado onde atuam.

No caso específico, o facto de ser aplicado a contextos reais, permite ter uma noção prática e profissional da área de especialização estudada, assim como contribuir para o desenvolvimento de uma microempresa em Portugal.

Com a elaboração da proposta do Plano de Marketing, será possível mostrar à empresa em estudo como esta poderá obter resultados positivos por meio de ações que contribuirão para a sua promoção e desenvolvimento no mercado, captação de novos clientes e aumento dos resultados, tornando-a desta forma mais competitiva.

### **I. 3. Formulação do Problema e dos Objetivos**

O problema em estudo recai sobre a inexistência, muitas vezes, de planeamento de marketing nas micro, pequenas e médias empresas (PME) de gestão familiar e com a necessidade que existe da sua elaboração de forma a combater os insucessos e garantir a sobrevivência no mercado onde atuam.

Assim, o principal objetivo consiste em elaborar um Plano de Marketing para uma microempresa do ramo agroalimentar e de forma a atingir este objetivo definiram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Apresentar o referencial teórico acerca do Planeamento de Marketing de modo a formular o desenvolvimento de estratégias de Marketing para a empresa;
2. elaborar a Matriz SWOT, que irá suportar a definição dos Objetivos e da Estratégia de Marketing;
3. Desenvolver a parte operacional do Marketing para a Empresa Queijaria Carraça, de forma a ser adaptável às PME do ramo de negócio.

### **I. 4. Metodologia de Elaboração do Projeto**

Para a elaboração do trabalho de projeto recorreu-se à metodologia qualitativa, com recurso ao nível da pesquisa exploratória de fontes secundárias (pesquisa bibliográfica) e do método da entrevista. Será também utilizado o método de observação, quer ao nível da empresa, quer ao nível do mercado e dos seus concorrentes.

Para a elaboração do plano de marketing foi adaptada uma estrutura a partir dos diversos autores estudados, de forma a ir ao encontro da realidade da empresa em estudo.

## **I. 5. Estrutura do Trabalho de Projeto**

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos.

Este primeiro capítulo, como foi supramencionado, aborda uma introdução ao trabalho final de mestrado, apresentando um enquadramento contextual geral acerca do mesmo, os objetivos e a metodologia a usar.

O Capítulo II, referente ao enquadramento teórico, abordará os temas necessários na realização do plano de Marketing mais adequado à empresa em estudo.

O Capítulo III expressa a metodologia utilizada para elaborar o trabalho de projeto, onde se define e delimita o problema em estudo, os objetivos do trabalho, a metodologia de recolha de dados utilizada e se apresenta e explica a estrutura utilizada para a elaboração do Plano de Marketing.

A proposta de plano de marketing, objetivo primordial deste trabalho de projeto, será apresentada no capítulo IV. Aqui desenvolvem-se todas as componentes do plano de marketing direcionadas para a empresa em estudo.

Por fim, no capítulo V, serão expostas as conclusões sobre a elaboração do trabalho de projeto, assim com as principais dificuldades sentidas ao longo da sua elaboração e algumas recomendações para trabalhos futuros.

De seguida encontra-se a bibliografia e anexos utilizados no trabalho de projeto.

## CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

As alterações no mercado e os avanços tecnológicos são questões importantes a ter em conta para o desenvolvimento de um plano estratégico de marketing, assim como questões como cultura, estilo de gestão e tamanho e tipo de empresa (Lancaster & Waddelow, 1998).

### II. 1. Introdução

O capítulo dois apresenta um enquadramento teórico necessário para a elaboração do trabalho de projeto, abordando os conceitos de Plano de Marketing, Micro, Pequena e Média Empresa (PME) e Agronegócio.

O ponto 2 deste capítulo, intitulado de **Plano de Marketing**, inicia com a conceitualização da temática *Marketing*, de modo a permitir uma introdução e exposição deste tema.

De seguida serão abordados os conceitos de *plano, planeamento e estratégias de marketing*. Aqui, são também expostos os benefícios e contribuições do planeamento de marketing para as organizações, assim como as suas barreiras e desvantagens. De modo a conseguir elaborar o projeto proposto é também apresentada uma revisão de Modelos de Plano de Marketing concebidos por diversos autores. Posteriormente será elaborada uma comparação de modelos de forma auxiliar, posteriormente, na seleção ou adaptação do modelo adequado para a elaboração do projeto.

O terceiro ponto, acerca das **Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME)**, inicia-se com a *definição e o conceito* destas, de forma a enquadrar o tópico seguinte, que expõe o *marketing na PME*, onde se aborda o planeamento de marketing e o marketing *online* nestas empresas.

O último ponto teórico abordado será o **Agronegócio**, no qual se apresenta o *conceito de agronegócio* e o tema *marketing agroalimentar*.

O capítulo finaliza com uma **Síntese** que revela a interligação dos pontos acima mencionados, essencial para uma elaboração mais correta do Plano de Marketing.

## II. 2. Plano de Marketing

O planeamento é um dos papéis mais importantes em gestão (Westwood, 1999). Um plano de Marketing é parte integrante de um plano estratégico empresarial, que suporta os objetivos gerais do negócio, ajuda a combater os insucessos e tornar a empresa e o negócio competitivos no mercado (Lima & Carvalho, 2011).

### II. 2. 1. Conceito de Marketing

Ferreira, Reis e Serra (2009), apontam o marketing como sendo uma forma de pensar o negócio, que permite gerir o comportamento do consumidor, os canais de distribuição e os concorrentes. Isto é, é uma função empresarial chave que permite à empresa alcançar os seus objetivos (O'Regan & Ghobadian, 2002). Para Giraldi e Campomar (2005), é um processo dinâmico que permite alcançar competências estratégicas distintas levando a uma vantagem global. E também pode ser considerada como um conjunto de estratégias que permitem criar e aplicar ideias que beneficiem o cliente e a empresa (Bettiol, Maria, & Finotto, 2012). Ou seja, é um conjunto de meios e métodos de que uma empresa dispõe para promover nos seus segmentos-alvo os comportamentos pretendidos (Ferreira *et al.*, 2009).

Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield (2006) e Pride e Ferrel (2010) defendem o marketing como um processo de criação, distribuição, promoção e determinação de preços, serviços e ideias para facilitar a relação de troca satisfatória com os clientes e desenvolver e manter relações favoráveis com as partes interessadas num ambiente dinâmico. Ideia que é completada pela *American Marketing Association* (AMA), que define marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação, entrega e troca de valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral (AMA, 2013).

Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015) definem marketing como “um conjunto de métodos e meios de que uma organização dispõe para promover, nos seus públicos-alvo, comportamentos favoráveis à realização dos objetivos da empresa”.

Portanto, a principal função de marketing é lidar com os clientes, isto é, entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação (Kotler & Armstrong, 2003).

Kotler e Keller (2006, p. 2) afirmam que o marketing está presente de forma intensa, refletindo-se na vida quotidiana e apontam que “o sucesso financeiro (de uma empresa) muitas vezes depende da (sua) habilidade de marketing”, existindo a necessidade de um

marketing cada vez mais eficaz. Segundo Schuiaka (2011) o marketing eficaz acontece através da implementação de estratégias diferenciadas e consistentes. Assim, o marketing estratégico exige uma análise perspicaz e inteligente da empresa e dos negócios (McDonald, 1992) que permita a prática de um marketing diferenciado, permitindo à organização superar os seus concorrentes e servir o cliente e o mercado de forma mais eficiente (O'Cassa *et al.*, 2012).

Para Pride e Ferrel (2010) e Kotler e Armstrong (2003) a gestão de marketing é o processo de análise, planeamento, organização, implementação e controle de atividades de marketing para facilitar as trocas de forma mais eficiente. Desta forma, é o processo de executar a conceção, a determinação de preço, a promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar transações que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais (Kotler & Keller, 2006).

Portanto, a função de marketing estratégico é orientar a empresa para oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas bem-adaptadas aos seus recursos e ao seu *know-how*, que ofereçam um potencial de crescimento e rentabilidade (Lambin, 2000). Para tal, a análise dos elementos de marketing-mix – preço, produto, comunicação e distribuição – torna-se fundamental (Kotler, 2000). Kotler e Armstrong (2003) definem marketing-mix como um conjunto de ferramentas de marketing táticas que a empresa utiliza para ir de encontro as necessidades do mercado-alvo, estabelecendo um forte posicionamento da empresa no mercado.

Segundo McDonald (2006) existem doze diretrizes para um marketing eficaz:

1. Compreender as Fontes de Vantagem Competitiva;
2. Trabalhar a diferenciação – principal fonte de vantagem competitiva;
3. Compreender o Ambiente;
4. Compreender os concorrentes;
5. Compreenda as forças e fraquezas da empresa;
6. Compreender a segmentação do mercado;
7. Compreender a dinâmica da evolução do Produto e do Mercado;
8. Entender o portfólio de produtos e os mercados;
9. Definir prioridades estratégicas claras e cumpri-las;
10. Entender a orientação do cliente;
11. Ser profissional;
12. Liderar.

Conclui-se então que os principais objetivos do marketing consistem em atrair novos clientes e manter os clientes atuais (Kotler & Armstrong, 2003). Por outro lado, permitem às empresas atenderem às diversas necessidades dos seus clientes por meio de análises,

estratégias e planeamento (O'Regan & Ghobadian, 2002) auxiliando no cumprimento dos objetivos gerais (Kotler & Armstrong, 2003).

Desta forma, seja qual for a dimensão da organização e o tipo de indústria, o marketing contribui para o sucesso do negócio (McDonald, 1992; Kotler & Armstrong, 2003).

## **II. 2. 2. Conceito de Plano, Planeamento e Estratégias de Marketing**

Existe consenso ao nível dos autores de marketing no que diz respeito à ação de planear como parte indissociável das atividades de qualquer empresa, e o plano de marketing como uma componente fundamental desse processo. Sendo expresso o plano de marketing a forma de como uma empresa vai atuar ao nível do marketing (Ferreira *et al.*, 2009).

Segundo O'Regan e Ghobadian (2002) o plano e o processo de planeamento de marketing de uma organização oferecem uma vantagem competitiva, através de estratégias de marketing bem estruturadas, e permitem à empresa medir as suas realizações em função das expectativas.

Segundo Kotler (2000) o processo de planeamento, por vezes, torna-se mais importante do que o plano que dele resulta. Sendo o planeamento de marketing definido como uma sequência lógica de atividades que leva à definição de objetivos de marketing, cujo objetivo primordial consiste na identificação e criação de vantagem competitiva (McDonald, 1989, 1992; Lancaster & Waddelow, 1998; Giraldi & Campomar, 2005).

Para Stonehouse e Pemberton (2002) o planeamento é a formulação de planos a nível organizacional, que estabelecem objetivos, estratégias e políticas amplas e flexíveis para uma determinada empresa. Já para Lamb, Hair e McDaniel (2014), o planeamento de marketing é o processo de antecipação de eventos futuros e de estratégias determinantes para alcançar objetivos. Isto é, o planeamento é a avaliação e aplicação planeada de recursos e oportunidades de marketing para atingir os objetivos de marketing pretendidos (Simkin, 1996; Westwood, 2006; Lamb *et al.*, 2014) determinando quando e como as atividades de marketing são realizadas (Pride & Ferrel, 2010).

É necessário, dentro do planeamento ter em consideração a distinção entre planeamento estratégico (marketing estratégico) e planeamento tático (marketing operacional).

O planeamento tático representa a ação do conceito de marketing, (Lambin, 2000), focando-se no marketing-mix e nas restrições para implementar os programas (Giraldi & Campomar, 2005). Ou seja, a sua função é criar volume de negócios, apoiando-se nos meios

táticos advindos das políticas de produto, preço, distribuição e comunicação (Lambin, 2000; Kotler & Keller, 2006).

No entanto, para ser rentável, o marketing operacional deve apoiar-se em reflexões estratégicas sobre as necessidades do mercado e a sua evolução (Lambin, 2000). Assim, a estratégia de marketing é definida por Smith (2011) como um conjunto de decisões de aferição de recursos e atividades em relação aos clientes e ao mercado, e por Lendrévie *et al.* (2015) como um conjunto de meios para atingir determinados objetivos.

As estratégias de marketing devem ser consistentes e contribuir para o alcance dos objetivos especificados no plano estratégico, simultaneamente devem ser interativas e indicarem a direção para todas as atividades de marketing (Westwood, 1999, 2006; Giraldi & Campomar, 2005). Neste contexto, a estratégia de marketing consiste na análise, no desenvolvimento da estratégia e na implementação de atividades nos mercados que interessam à organização (Cravens & Piercy, 2008).

Segundo Blythe (2005) a estratégia de marketing deve estar integrada com todas as atividades de marketing e deve ser formulada de acordo com a análise do ambiente, devendo ser adaptada de acordo com as mudanças ambientais que passam surgir. O autor acrescenta ainda que a estratégia deve ser influenciada pelos objetivos e pelos recursos organizacionais, pelas atividades dos concorrentes, pelo marketing-mix, pela estrutura do mercado e pela disposição da empresa em fazer mudanças e assumir riscos, desenvolvendo assim estratégias de marketing competitivas.

Lamb *et al.* (2014) alegam que o planeamento é a base para todas as estratégias de marketing e decisões de marketing-mix. Deste modo, devem ser asseguradas e selecionadas as estratégias corretas de forma a atingir os objetivos gerais da empresa (Kotler & Armstrong, 2003; Kotler & Keller, 2006). Desta forma, existe a necessidade de um planeamento estratégico que se concentre maioritariamente na seleção dos segmentos-alvo e na vantagem competitiva (Giraldi & Campomar, 2005). O marketing estratégico deve orientar a empresa para as oportunidades existentes e criar oportunidades atrativas, adaptadas aos recursos e que ofereçam um potencial de lucro e crescimento à organização (Lambin, 2000).

Para Lambin (2000) o processo de planeamento estratégico de marketing tem como objetivo exprimir, de modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela empresa, tendo em vista assegurar o crescimento no médio e longo prazo, ou seja, permite criar objetivos e recursos adequados para a empresa face as mudanças de mercado, planear os recursos da organização eficazmente, aproveitando as oportunidades de mercado de forma mais inteligente, estabelecendo objetivos e estratégia exequíveis (Lima & Carvalho, 2011).



Segundo McDonald (2006) o planeamento estratégico de marketing exige que a organização reconheça os desafios do mercado onde se insere e que se concentre nos clientes e nas suas necessidades, proporcionando, assim, vantagens competitivas diferenciais sobre os concorrentes. É através do planeamento que a organização desenvolve a adequação entre os objetivos, as habilidades e os recursos de acordo com as oportunidades de mercado (Kotler, 2000).

McDonald (1992) alega que o marketing estratégico permite uma análise profunda da empresa e que o planeamento estratégico é uma abordagem que permite a qualquer empresa sobreviver no mercado de forma bem-sucedida. Para tal, deve existir nas empresas uma capacidade de planeamento de marketing suficiente que permita o co-alinhamento necessário e que se reflita na capacidade de implementação do marketing-mix adequado (O'Cassa *et al.* 2012). Para Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2007) o planeamento estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base na análise das melhores oportunidades de mercado.

Conceitualmente e de modo geral verifica-se que o processo de planeamento é simples e envolve uma revisão da situação, a formulação de pressupostos, a definição de objetivos e como estes devem ser alcançados e a formulação de ações necessárias para a sua implementação. Deste modo, o planeamento estratégico implica uma tentativa de alterar a posição da empresa em relação aos seus concorrentes, de maneira mais eficiente e eficaz, tornando-a mais competitiva (O'Regan & Ghobadian, 2002).

Geralmente, o processo de planeamento resulta num plano de marketing que estabelece a direção para as atividades de marketing de uma organização (Kerin *et al.*, 2007; Kotler & Keller, 2012) e identifica as oportunidades de negócio mais promissoras de forma a mantê-la posicionada no mercado (Lima & Carvalho, 2011).

Lindon *et al.* (2013) e Kotler e Keller (2006) referem-se ao plano de marketing como sendo um instrumento central na orientação da empresa a nível estratégico e tático, permitindo conhecer de uma maneira mais clara a própria empresa e o mercado que a rodeia, tornando-a competitiva e levando-a ao sucesso, através da aplicação de um conjunto de ações de marketing elaboradas.

Deste modo, o plano de marketing é um documento escrito que visa especificar, implementar e controlar as atividades de marketing da organização relacionadas com uma estratégia de marketing (Simkin, 1996), descreve o ambiente de mercado e os segmentos de consumidores (Campomar & Ikeda, 2006; Ferreira *et al.*, 2009), sendo que nele se encontram as ações que se prevê usar para afirmação da empresa no mercado, nomeadamente no que se refere às políticas de Marketing-mix (Ferreira *et al.*, 2009), bem como as datas de execução, os

custos, a descrição dos meios materiais necessários e os responsáveis pela sua execução (Lendrévie *et al.*, 2015).

O plano de marketing tem como função principal determinar onde a empresa está, onde quer ir e qual a forma de lá chegar (McDonald, 2006), permitindo compreender melhor o mercado e os clientes.

Segundo Toledo, Prado e Petraglia (2007) e Kerin *et al* (2008) o plano de marketing é um guia para as atividades de marketing de uma organização e que, para tal, deve ser simples e apontar para o ponto principal, sendo que é necessária a sua revisão e atualização conforme vai sendo implementado (Westwood, 2006).

Por outro lado, o plano permite ainda entender melhor as ações que a organização deve desenvolver e quais os impactos potenciais dessas ações sobre os resultados esperados (Ferreira *et al.*, 2009). Para tal, um plano de marketing deve basear-se na análise de produtos-mercado e segmentos, na estrutura setorial e competitiva e na proposta de valor da organização (Cravens & Piercy, 2008). Esta é também a base para a comunicação interna e auxilia na monitorização e avaliação do desempenho das estratégias de marketing propostas (Pride & Ferrel, 2010).

A empresa, ao desenvolver um plano de marketing pretende antecipar eventos futuros, tendências e condições de mudanças, ou seja, oportunidades (Ferreira, *et al.*, 2009), e a sua implementação visa alcançar os objetivos propostos (Stonehouse & Pemberton, 2002).

Assim, conclui-se que o planeamento estratégico de marketing se preocupa com a identificação de segmentos-alvo e com a definição de metas organizacionais com uma visão de longo prazo, sendo que o plano de marketing é a operacionalização das estratégias definidas pelo marketing estratégico (Neves *et al.*, 2004). Sendo a estratégia de marketing a lógica pela qual uma empresa espera alcançar os seus objetivos de marketing através de estratégias específicas direcionadas para os mercados-alvo, posicionamento, marketing-mix e níveis de despesa com o marketing (Kotler & Armstrong, 2003).

Neste sentido, a estratégia de marketing, os programas de marketing e as informações de marketing são parte do processo de planeamento e constituem no seu todo o plano de marketing (Simkin, 1996). Os planos de marketing trazem benefícios, porém, como o processo de planeamento frequentemente leva a mudanças, é preciso considerar as barreiras que podem surgir para implementar o plano na organização (Giraldi & Campomar, 2005).

## II. 2. 3. Benefícios e Contribuições

São muitos os autores que referem que o planeamento e o plano de marketing são ferramentas vantajosas e que são diversos os benefícios que advêm da sua utilização, para a organização que o adota. É de notar que qualquer empresa que procure crescer e prosperar no mercado, ao utilizar procedimentos ao nível do planeamento de marketing obtém benefícios (Kotler, 2000).

Tendo em conta os diversos autores consultados, apontam-se as seguintes vantagens, benefícios e contribuições apontadas ao plano e ao planeamento de marketing numa organização:

- Permite compreender melhor o mercado, os clientes e a empresa (Simkin, 1996; Neves *et al.*, 2004; Stevens *et al.*, 2006; Ferreira *et al.*, 2009);
- Torna a empresa mais competitiva (McDonald, 1989, 1992; Simkin, 1996; Ferreira *et al.*, 2009; Taghian, 2010);
- Auxilia na identificação de fontes de vantagem competitiva (Lancaster & Waddelow, 1998);
- Auxilia na realização dos objetivos empresariais (Lancaster & Waddelow, 1998; Sandberg *et al.*, 2001; Westwood, 1999, 2006);
- Permite ajustar os esforços para com os objetivos (Kotler, 2000; Lambin, 2000; Sandberg *et al.*, 2001);
- Permite alinhar as estratégias da empresa (Westwood, 1999, 2006; Bowen, 2002; Toledo *et al.*, 2007; Toledo, Madeira, Shiraishi & Gaber, 2014);
- Favorece uma maior integração entre as diversas áreas da empresa (McDonald, 1989, 1992; Toledo *et al.*, 2007);
- Auxilia a empresa no seu crescimento (Bowen, 2002; Neves *et al.*, 2004; Taghian, 2010);
- Permite uma visão ampla de todas as atividades de marketing (Lambin, 2000; Bowen, 2002);
- Auxilia a empresa no processo orçamental (Bowen, 2002; Neves *et al.*, 2004; Toledo, 2014);
- Alinha os recursos disponíveis com os objetivos de marketing (McDonald, 1989, 1992; Simkin, 1996; Westwood, 1999, 2006; Farhangmehr, 2000; Claycomb, Germain, & Droge, 2000; Lambin, 2000; Bowen, 2002; Neves *et al.*, 2004; Stevens *et al.*, 2006);

- Permite monitorizar o processo e medir os resultados (McDonald, 1989, 1992; Farhangmehr, 2000; Bowen, 2002; Neves *et al.*, 2004; Toledo *et al.*, 2014);
- Permite a identificação sistemática de oportunidades emergentes e ameaças (McDonald, 1989, 1992; Simkin, 1996; Westwood, 1999, 2006; Farhangmehr, 2000; Stevens *et al.*, 2006);
- Prepara a empresa para enfrentar mudanças (McDonald, 1989, 1992; Farhangmehr, 2000; Lambin, 2000; Neves *et al.*, 2004);
- Melhora a comunicação dentro da empresa (McDonald, 1989, 1992; Farhangmehr, 2000; Claycomb *et al.*, 2000; Lambin, 2000; Neves *et al.*, 2004);
- Reduz os conflitos entre indivíduos e departamentos (McDonald, 1989, 1992; Farhangmehr, 2000; Claycomb *et al.*, 2000; Lambin, 2000; Neves *et al.*, 2004);
- Permite uma orientação mais centrada no mercado (McDonald, 1989, 1992);
- Melhora a coordenação das atividades (McDonald, 1989, 1992; Lancaster & Waddelow, 1998; Farhangmehr, 2000; Lambin, 2000; Neves *et al.*, 2004);
- Permite uma maior consciencialização ambiental (McDonald, 1989, 1992);
- Permite responder às expectativas dos clientes-alvo (Simkin, 1996);
- Maximiza os lucros (Simkin, 1996);
- Permite estabelecer metas, objetivos, prioridades e estratégias a serem concluídas dentro de prazos específicos (Stevens *et al.*, 2006);
- Permite a antecipação e preparação (Stevens *et al.*, 2006; Ferreira *et al.*, 2009);
- Permite enfrentar desafios e resolver problemas (Stevens *et al.*, 2006);
- Atribui responsabilidades (Stevens *et al.*, 2006);
- Direciona a organização (Westwood, 1999, 2006; Lambin, 2000; Stevens *et al.*, 2006; Toledo *et al.*, 2007; Toledo *et al.*, 2014);
- Permite um pensamento sistemático centrado no futuro (Farhangmehr, 2000; Lambin, 2000; Neves *et al.*, 2004);
- Reduz os riscos inerentes à empresa (Simkin, 1996; Ferreira *et al.*, 2009).

Deste modo, verifica-se que o plano e o planeamento de marketing são instrumentos úteis em qualquer empresa, na medida em que permitem conhecer a situação atual da empresa e do meio envolvente, permitindo a antecipação à concorrência, tornando o negócio mais eficiente e competitivo.

## II. 2. 4. Objeções, Barreiras e Desvantagens

Apesar dos diversos benefícios supramencionados, é de notar que, na visão de alguns académicos, existem objeções, barreiras e desvantagens no que toca ao plano e ao planeamento de marketing dentro de uma organização.

Farhangmehr (2000) refere que quando se preconiza uma perspetiva incrementalista do planeamento o mesmo pode se encarado como rígido e inflexível (em vez de prontidão) e ser causador de centralização não desejada (por oposição à coordenação).

Simkin (2002) efetuou uma pesquisa para identificar as principais barreiras que impedem a realização adequada de um plano de marketing. Este autor aponta e destaca a *comunicação inadequada da organização* como a principal barreira ao planeamento, seguindo-se as *dificuldades de coordenação*, as *forças ambientais* e as *informações inadequadas*. Outras das barreiras apresentadas são a *falta de habilidade para o de negócio*, a *crença de que o marketing é o mesmo que publicidade* e a *falta de ajuste das estratégias de marketing com as estratégias empresariais*. Este autor aponta ainda outras barreiras:

- Falta de visão ampla do negócio;
- Falta de compreensão das necessidades dos clientes;
- Posições de monopólio no mercado;
- Abordagem de cima para baixo no planeamento;
- Tempo para conduzir tarefas de planeamento;
- Pouco envolvimento e comprometimento das equipas;
- Aparente sucesso anual do negócio;
- Falta de rotatividade de pessoal;
- Resistência à mudança;
- Nenhum valor dado ao planeamento;
- Falta de ética;
- Gestão empobrecida;
- Velocidade de mudanças tecnológicas;

Já para Kotler e Armstrong (2003) as principais deficiências dos planos de marketing são a *falta de realismo*, as *análises da concorrência insuficientes* e o *foco no curto prazo*.

Segundo McDonald (2006), existem dez razões principais para a inexistência de planeamento de marketing em muitas empresas, principalmente nas PME:

1. Confusão sobre o termo de planeamento;

2. Separação do planeamento operacional do planeamento estratégico;
3. Fraco apoio executivo e da alta administração;
4. Números em vez de objetivos e estratégias escritas;
5. Demasiados detalhes;
6. Falta de suporte da gestão de linha devido a: hostilidade, estrutura organizacional inadequada e falta de competências, de informação e de recursos;
7. Periodicidade anual;
8. Falta de plano para o planeamento;
9. Não integração do planeamento de marketing no sistema de planeamento estratégico;
10. Delegação do planeamento no planeador.

Também Stevens *et al.* (2006) apontam como desvantagem do planeamento de marketing o facto de este tender a atrasar as ações o que leva a que, por vezes, não se exerça uma avaliação e não se identifiquem os problemas à medida que estes surgem. Lindon *et al.* (2013) acrescentam que o planeamento pode reduzir a faculdade de adaptação da empresa, o que por sua vez pode levar à perda de oportunidades e que, em empresas de maior dimensão, pode dar-se uma excessividade de planeamento

Lendrevie *et al.* (2015) apontam dois inconvenientes ao planeamento e ao plano de marketing: a rigidez e o peso. Alegam que o planeamento reduz a faculdade de adaptação da empresa o que, por sua vez, pode levar a que se percam oportunidades.

Assim, verifica-se que muitas das barreiras ao planeamento têm origem na própria organização, e pode-se concluir que normalmente são de três tipos: a falta de informação, a futilidade da previsão num ambiente agitado e a rigidez do plano (Lambin, 2000).

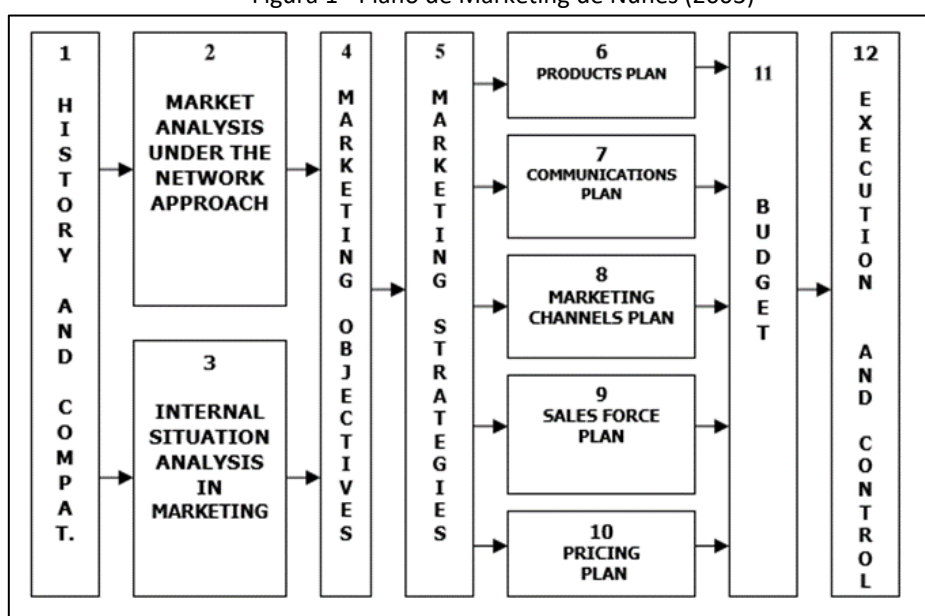
## II. 2. 5. Modelos de Plano de Marketing

De seguida apresenta-se a perspectiva de alguns autores acerca da formulação de um plano de marketing.

### a. *Modelo de Nunes* (2003)

Nunes (2003) propõe um Modelo de Planeamento e Controle de Marketing sob uma abordagem de Rede, com enfoque no agronegócio.

Figura 1 - Plano de Marketing de Nunes (2003)



Fonte: Nunes (2003)

Este modelo enfatiza o conceito de redes, tomando a empresa como parte de uma rede. O conceito de rede permite analisar uma empresa, o seu portefólio de fornecedores e distribuidores e possibilita a adição de empresas facilitadoras que permitem fluxos.

Nunes (2003) apresenta um modelo de plano de marketing composto por 12 etapas (*vide* figura 1). O modelo inicia-se com referências históricas da empresa, seguindo-se da elaboração da análise de mercado – análise externa – englobando o conceito de rede e da elaboração da análise interna. Posteriormente estabelecem-se os objetivos estratégicos, as estratégias de marketing e as políticas de produto, comunicação, canal de distribuição, força de vendas e preço. O plano termina com a definição do orçamento e controle do mesmo.

As etapas do modelo de Nunes (2003) permitem analisar os relacionamentos existentes, o impacto do ambiente externo e o posicionamento dos competidores.

**b. Modelo de Kotler, Wong, Saunders e Armstrong (2005)**

Kotler, Wong, Saunders e Armstrong (2005) apresentam um modelo idêntico ao modelo de Kotler e Armstrong (2003). Estes autores exibem uma estrutura de plano de marketing que contém 8 etapas (*vide* figura 2).

Figura 2 - Plano de Marketing de Kotler, Wong, Saunders e Armstrong (2005)

Section	Purpose
Executive summary	Presents a quick overview of the plan for quick management review.
Current marketing situation	The marketing audit that presents background data on the market, product, competition and distribution.
SWOT analysis	Identifies the company's main <i>strengths</i> and <i>weaknesses</i> and the main <i>opportunities</i> and <i>threats</i> facing the product.
Objectives and issues	Defines the company's objectives in the areas of sales, market share and profits, and the issues that will affect these objectives.
Marketing strategy	Presents the broad marketing approach that will be used to achieve the plan's objectives.
Action programmes	Specifies <i>what</i> will be done, <i>who</i> will do it, <i>when</i> it will be done and <i>what</i> it will cost.
Budgets	A projected profit-and-loss statement that forecasts the expected financial outcomes from the plan.
Controls	Indicates how the progress of the plan will be monitored.

Fonte: Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005

Kotler *et al.* (2005) iniciam o plano de marketing com um breve resumo dos principais objetivos e recomendações. Posteriormente prevê-se a elaboração de uma auditoria de marketing interna de forma a determinar as áreas problemáticas e as oportunidades. A etapa análise SWOT baseia-se na auditoria do mercado. Aqui deve ser elaborada uma breve lista dos fatores críticos de sucesso, assim como a avaliação das forças e fraquezas.

De seguida, devem estabelecer-se os objetivos a alcançar e as principais questões que afetam a concretização dos mesmos. Na secção da estratégia de marketing deve-se descrever a estratégia de marketing que visa atingir os objetivos da organização, assim como as estratégias específicas para cada elemento do marketing-mix. Estas estratégias de marketing permitem conceber o programa de ação, o qual deve responder as seguintes questões: *O que será feito? Quando será feito? Quem é o responsável? E qual o custo?* O programa de ação deve mostrar quando iniciam as atividades, quando devem ser revistas e concluídas.

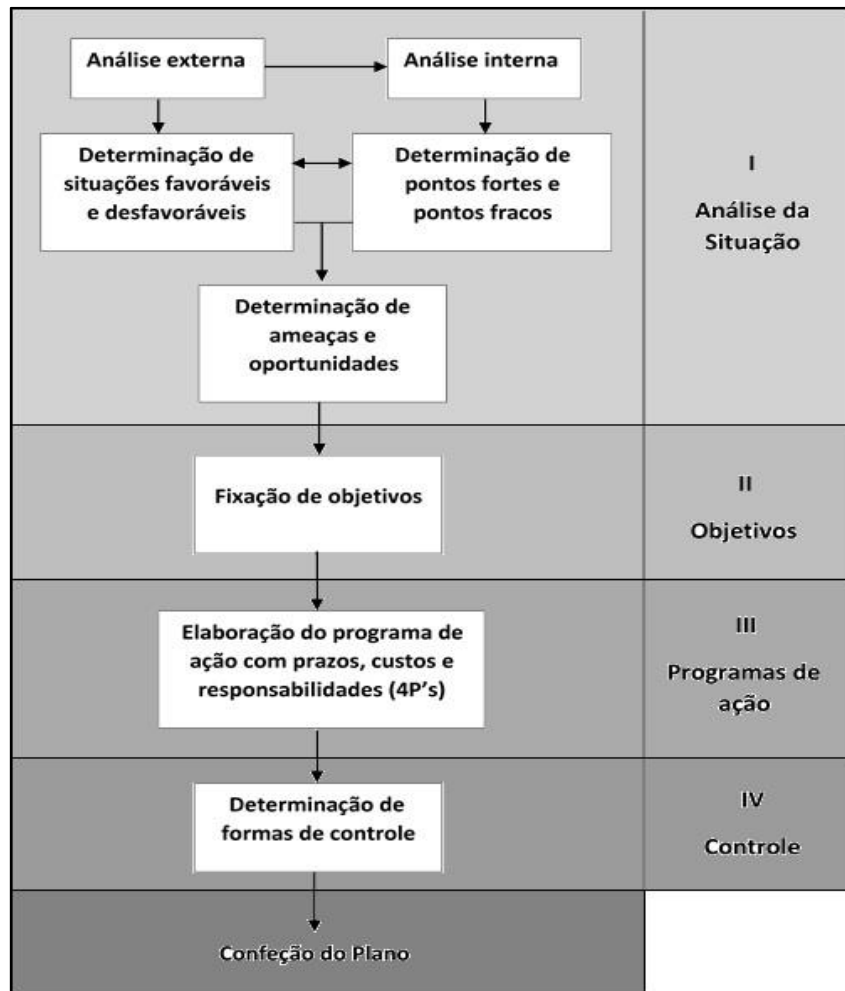
Através destes programas é possível realizar um orçamento de marketing, que será essencial para a projeção de lucros e prejuízos. E a última secção do plano de marketing deve conter o controlo, que irá monitorizar o desempenho e permitirá introduzir ações corretivas sempre que necessário.



**c. Modelo de Campomar e Ikeda (2006)**

Campomar e Ikeda (2006) apresentam um plano de marketing composto por 4 partes (*vide* figura 3).

Figura 3 - Plano de Marketing de Campomar e Ikeda (2006)



Fonte: Campomar e Ikeda (2006)

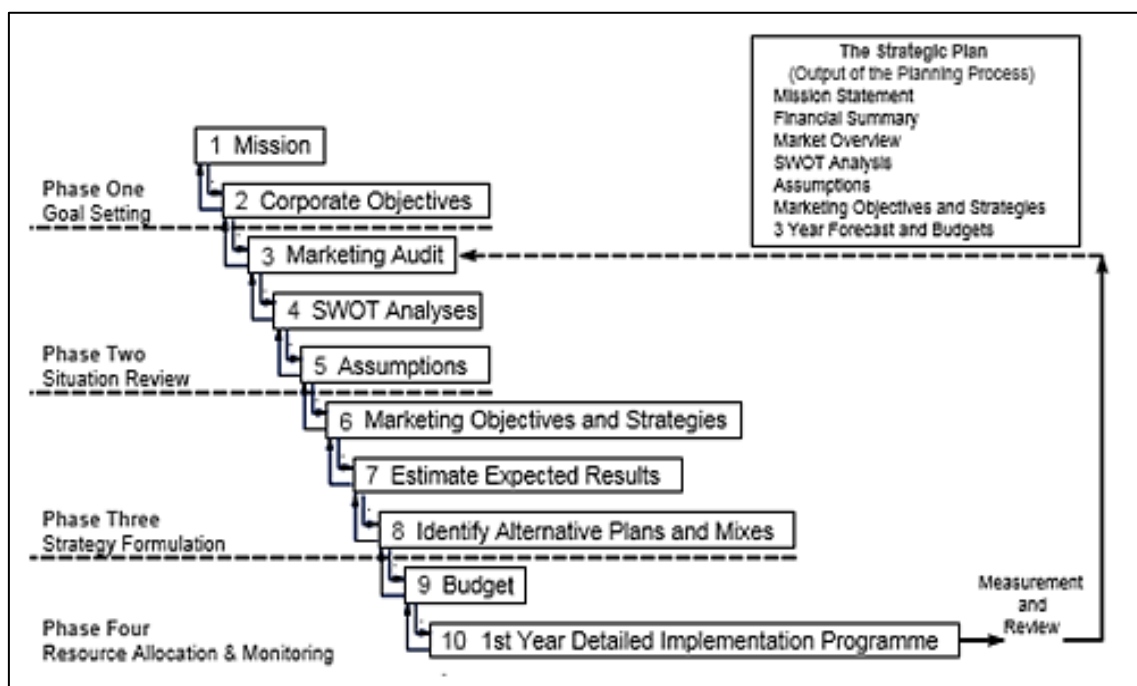
Campomar e Ikeda (2006) iniciam o plano de marketing com a análise da situação, realizando uma análise interna e externa à organização, considerando dados do passado até ao presente, de modo a determinar pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades. Posteriormente estabelecem-se os objetivos de forma clara e mesurável, seguindo-se da definição de programas de ação para os componentes de marketing (marketing-mix) com os respetivos prazos e os custos.

A última etapa proposta pelos autores assenta no controle das atividades de marketing propostas no plano.

#### d. *Modelo de McDonald* (2006)

McDonald (2006) no seu modelo (*vide* figura 4) mostra a diferença entre o processo de planeamento de marketing e o plano real de marketing que segundo o autor constitui a saída do processo.

Figura 4 - Plano de Marketing de McDonald (2006)



Fonte: McDonald (2006)

Neste modelo o plano de marketing é composto por 4 etapas. A primeira tem em conta a missão e os objetivos da organização. Na segunda efetua-se a análise da situação interna e externa e a análise SWOT. A terceira etapa contém a formulação das estratégias de marketing e elaboração de programas e, por fim, a quarta e última prende-se com a afetação dos recursos e da monitorização do plano.

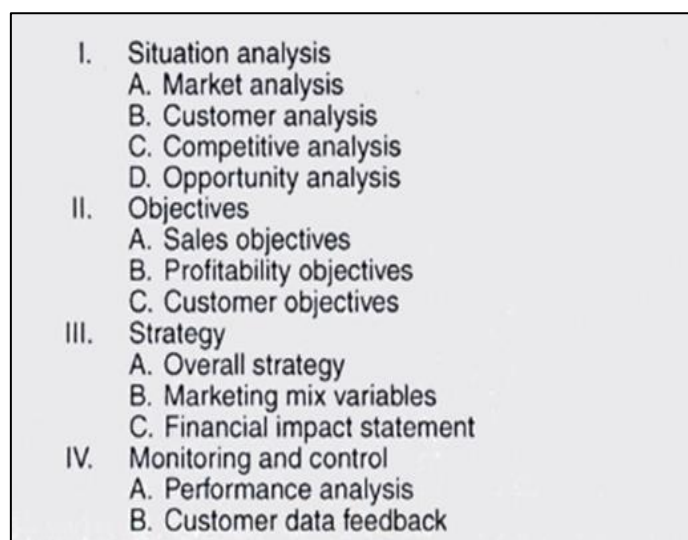
O autor indica ainda que, após elaboração do plano de marketing, é necessário efetuar uma avaliação e uma revisão do que foi realizado e, posteriormente, reiniciar o processo na etapa nº 2.

Embora McDonald apresente as etapas de planeamento universalmente aplicáveis, refere que cada etapa deve ser formalizada de acordo com tamanho e natureza da empresa.

**e. Modelo de Stevens, Loudon, Wrenn, Mansfield (2006)**

Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield (2006) apresentam um plano de marketing composto pelos 4 momentos tradicionais (*vide* figura 5).

Figura 5 - Plano de Marketing de Stevens, Loudon, Wrenn, Mansfield (2006)



Fonte: Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield (2006)

Estes autores sugerem iniciar o plano pela elaboração da análise da situação que inclui a análise geral da evolução do mercado, a análise do cliente e a análise das oportunidades.

De seguida deve-se propor um conjunto de objetivos a atingir e elaborar a estratégia de marketing de forma pormenorizada com o objetivo de alcançar vantagem competitiva e desenvolver o marketing-mix.

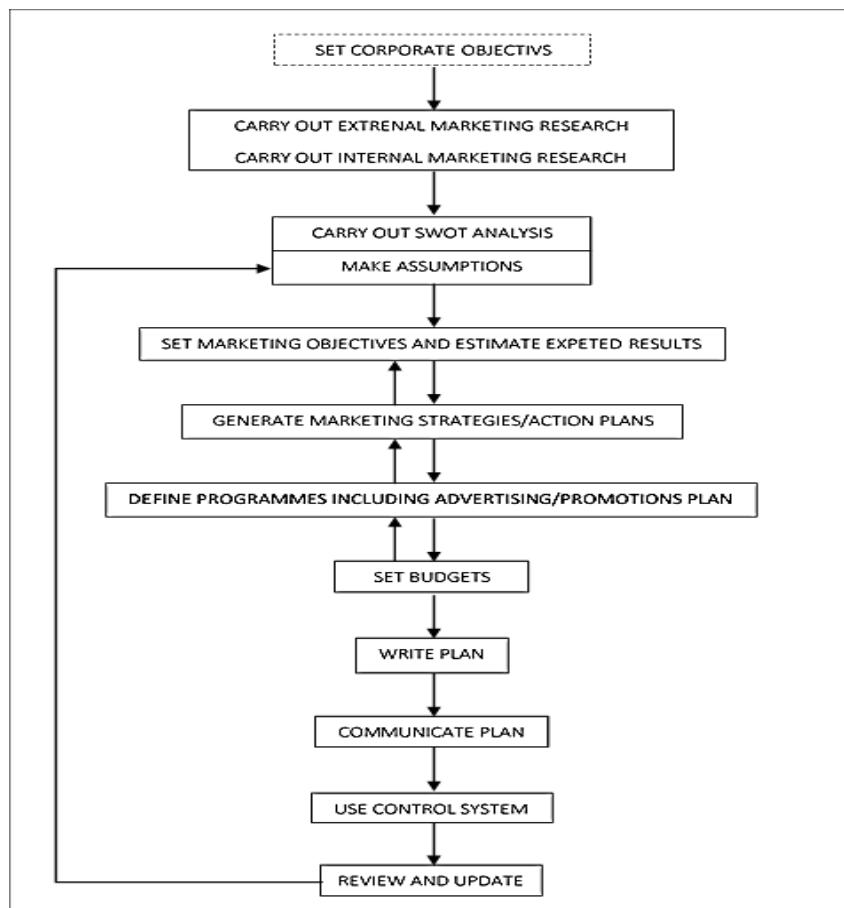
Os autores, na secção III, propõem a apresentação de um relatório de impacto financeiro referente à estratégia, logo após as decisões tomadas sobre o marketing-mix.

Por fim, numa quarta secção, é sugerida a monitorização e o controle o plano, com base na análise da performance e do *feedback* dos clientes.

f. **Modelo de Westwood, (2006)**

Westwood (2006) descreve as tarefas envolvidas no processo de planeamento de acordo com uma visão baseada maioritariamente em decisões estratégicas. De acordo com o autor, o processo de planeamento de marketing envolve: pesquisa de marketing dentro e fora da organização; ter em conta as potencialidades e fragilidades da empresa; efetuar suposições e previsões; estabelecer objetivos de marketing; gerar estratégias de marketing; definir programas; determinar orçamentos; rever os resultados e revisar objetivos, estratégias ou programas.

Figura 6 - Plano de Marketing de Westwood (2006)



Fonte: Westwood (2006)

Para o autor, o processo de planeamento de marketing tem de ter em conta os objetivos gerais da empresa e inicia-se com a análise interna e externa ao marketing da empresa, dando atenção às potencialidades e fragilidades, e propondo, no final, a realização de uma análise SWOT.

O autor propõe também a identificação de pressupostos e de previsões, seguindo-se o estabelecimento dos objetivos de marketing e a estimação de resultados esperados. De seguida, devem-se gerar as estratégias de marketing, definir os programas e determinar orçamentos para a posterior redação e comunicação do Plano de marketing. Segundo o autor, é ainda fundamental utilizar sistemas de controlo, rever os resultados e atualizar todo o processo, revendo objetivos, estratégias e/ou programas.

Segundo o autor, desta forma prevê-se um melhor uso dos recursos da empresa para identificar as oportunidades de marketing, um encorajamento do espírito de equipa e a identidade da empresa, de modo a auxiliar a empresa na sua deslocação em direção às metas empresariais.

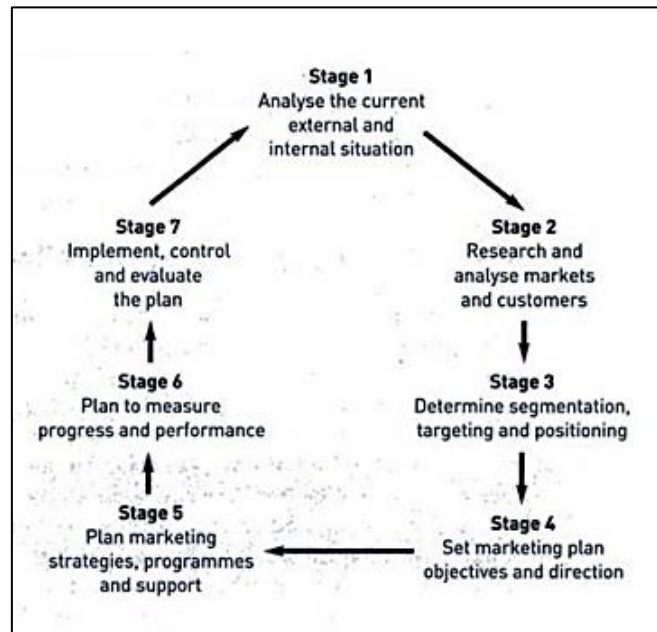
Westwood (2006) aponta a seguinte estrutura para a elaboração do plano de marketing:

1. Introdução;
2. Resumo Executivo;
3. Análise Situacional;
4. Objetivos de Marketing;
5. Estratégias de Marketing;
6. Calendarização;
7. Orçamentos;
8. Controlo e procedimento de atualização.

**g. Modelo de Wood (2007)**

Wood (2007) propõe um plano de marketing que se desenvolve em sete estágios. (vide figura 7).

Figura 7 - Processo de planeamento de marketing de Wood (2007)



Fonte: Wood (2007)

Wood (2007) inicia o processo com a análise da situação externa e interna de modo a apresentar, posteriormente, uma análise SWOT. De seguida sugere-se a pesquisa e análise dos mercados e dos consumidores de modo a determinar o segmento-alvo e o posicionamento (estágio 3).

Numa quarta etapa, a autora, propõe a definição dos objetivos e da direção a tomar, dando importância aos objetivos sociais. Na fase 5 são definidas as estratégias e os programas. Esta autora prevê ainda a definição de formas para medir o progresso e o desempenho do plano (estágio 6) e, por fim, propõe a implementação, controlo e avaliação do mesmo (estágio 7).

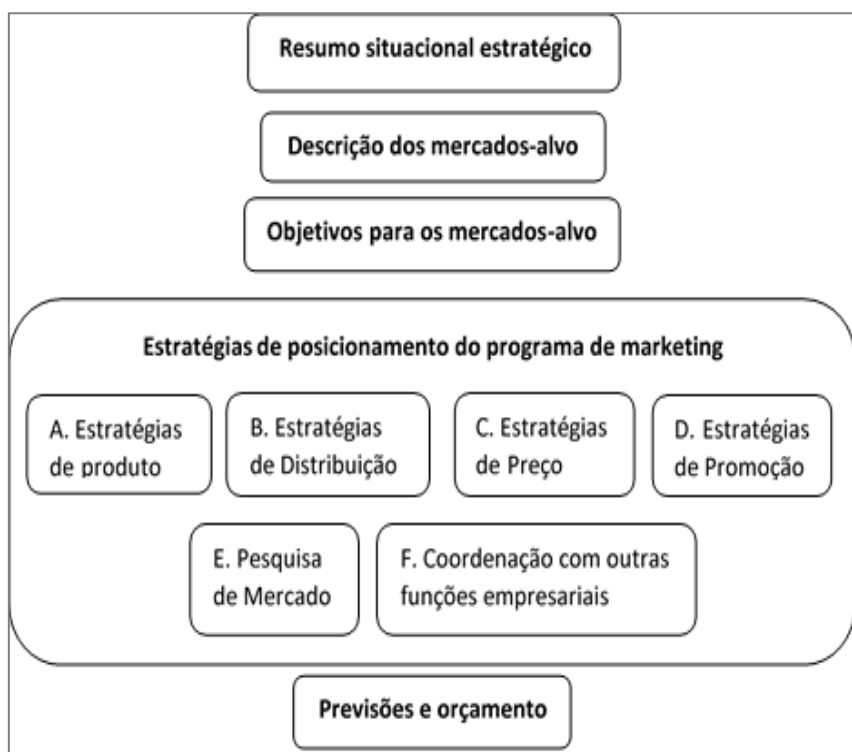
A autora propõe a seguinte estrutura para o plano de marketing baseada nos 7 estágios:

- |                                 |                              |
|---------------------------------|------------------------------|
| 1. Sumário executivo;           | 6. Estratégias de Marketing; |
| 2. Situação atual do marketing; | 7. Programas de Marketing;   |
| 3. Análise SWOT;                | 8. Planos Financeiros;       |
| 4. Objetivos e Questões;        | 9. Implementação e Controle. |
| 5. Mercado-alvo;                |                              |

#### **h. Modelo de Cravens e Piercy (2008)**

Cravens e Piercy (2008) apresentam um esboço de plano de marketing ao qual designam de “típico” plano de marketing (*vide* figura 8).

Figura 8 - Plano de Marketing de Cravens e Piercy (2008)



Fonte: Cravens e Piercy (2008)

Estes autores iniciam o plano de marketing com a elaboração de um resumo situacional, procedendo, de seguida, à descrição dos mercados alvo e à definição dos objetivos e método de medição para o mercado-alvo e para cada componente do programa de marketing e como estes serão medidos.

Posteriormente, propõe a elaboração da estratégia de marketing relativa ao posicionamento e às estratégias de marketing-mix, não atribuindo relevância a estratégias de Gestão de marca. É de notar que estes autores também conferem importância à pesquisa de mercado e à coordenação entre funções empresariais, como estratégias.

O modelo de Cravens e Piercy (2008) finaliza com as previsões e orçamentos, não fazendo referência ao plano de contingência.

i. **Modelo de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius, (2008)**

Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008) apresentam um processo de marketing onde a fase de planejamento se encontra dividida em três passos:

1. Análise da situação;
2. Foco de mercado-produtos e estabelecimento de objetivos;
3. Programa de marketing.

Os autores utilizam uma abordagem com base nos *stakeholders*, apresentando as etapas para a realização de um plano de marketing segundo duas vertentes distintas (*vide* figura 9): público interno e público externo.

Figura 9 - Plano de Marketing de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008)

ELEMENTOS DO PLANO	PLANO DE MARKETING	
	Para Público Interno (para direcionar a empresa)	Para público externo (para levar capital)
1. Resumo Executivo	✓	✓
2. Descrição da Empresa		✓
3. Foco/ Plano Estratégico		✓
4. Análise da Situação	✓	✓
5. Foco de Mercado-Produto	✓	✓
6. Estratégia e Tática do Programa de Marketing	✓	✓
7. Projeções Financeiras	✓	✓
8. Estrutura da Organização		✓
9. Plano de Implementação	✓	✓
10. Avaliação e Controle	✓	
Apêndice A: bibliografia do pessoal-chave		✓
Apêndice B etc.: detalhes de outros tópicos	✓	✓

Fonte: Kerin, *et al.* (2008)

De acordo com estes autores, verifica-se que os elementos: *Descrição da empresa*, *Foco/Plano estratégico*, *Estrutura da organização* e *Apêndice A* não são necessários para o “público interno”, mas devem constar no plano de marketing apresentado ao “público externo”.

Pelo contrário verifica-se que é importante, para o “público interno”, a *avaliação e controle* do plano, elemento que é dispensável de apresentação ao “público externo”.



j. **Modelo de Pride e Ferrel (2010)**

Pride e Ferrel (2010) propõem um modelo de plano de marketing composto por 7 etapas (vide figura 10), apresentando uma perspectiva sintetizada e sequencial das várias fases do planejamento.

Figura 10 - Plano de Marketing de Pride e Ferrel (2010)

Plan Component	Component Summary	Highlights
Executive Summary	One- to two-page synopsis of the entire marketing plan	
Environmental Analysis	Information about the company's current situation with respect to the marketing environment	1. Assessment of marketing environment factors 2. Assessment of target market(s) 3. Assessment of current marketing objectives and performance
SWOT Analysis	Assessment of the organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats	1. Strengths 2. Weaknesses 3. Opportunities 4. Threats
Marketing Objectives	Specification of the firm's marketing objectives	Qualitative measures of what is to be accomplished
Marketing Strategies	Outline of how the firm will achieve its objectives	1. Target market(s) 2. Marketing mix
Marketing Implementation	Outline of how the firm will implement its marketing strategies	1. Marketing organization 2. Activities and responsibilities 3. Implementation timetable
Evaluation and Control	Explanation of how the firm will measure and evaluate the results of the implemented plan	1. Performance standards 2. Financial controls 3. Monitoring procedures (audits)

Fonte: Pride e Ferrel (2010)

O modelo de plano de marketing apresentado pelos autores inicia-se com uma síntese do plano que se visa apresentar. De seguida, o plano deve conter uma análise ambiental com informação acerca da empresa e do ambiente de marketing e a análise SWOT.

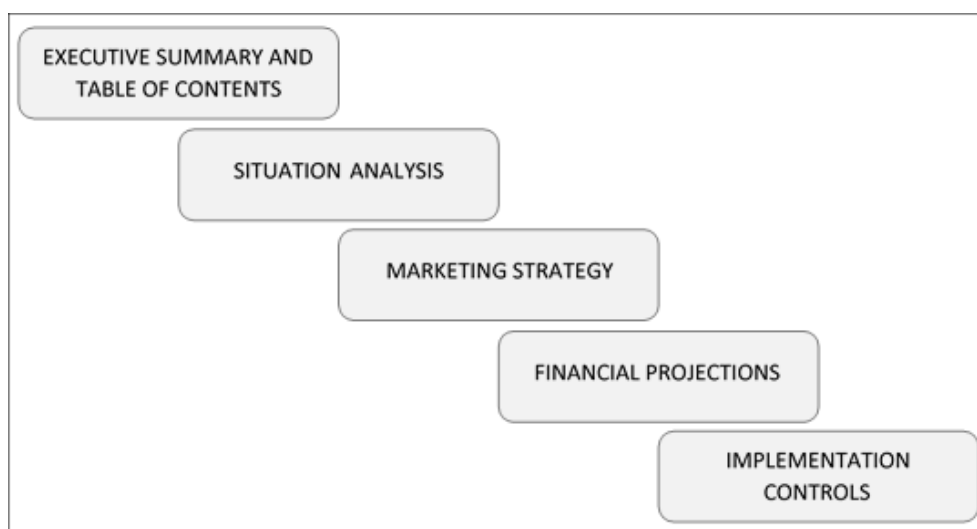
Posteriormente, são estabelecidos os objetivos de marketing da empresa. Estes são especificados através das estratégias de marketing que abrangem estratégias ao nível o mercado-alvo e das componentes de marketing-mix, permitindo o cumprimento dos objetivos propostos. Segue-se a etapa de implementação onde deve constar um esboço de como a empresa irá implementar as estratégias estabelecidas.

A avaliação e controle são a última etapa deste modelo, que visa mostrar os resultados do plano implementado.

#### k. **Modelo de Kotler e Keller (2012)**

Kotler e Keller (2012) alegam que, no geral, um plano de marketing deve conter 5 secções (vide figura 11), embora mencionem que o tamanho e o *layout* variem de empresa para empresa.

Figura 11 - Plano de Marketing de Kotler e Keller (2012)



Fonte: Kotler & Keller (2012)

Kotler e Keller (2012) iniciam o plano de marketing com a elaboração de um sumário executivo que visa dar a conhecer os principais objetivos e recomendações do plano.

De seguida, os autores recomendam a elaboração da análise da situação, onde devem ser apresentados dados relevantes acerca das vendas, custos, mercado, concorrentes e das várias forças macro-ambientais, informação que será utilizada para a elaboração da análise SWOT.

Posteriormente propõe-se o estabelecimento da estratégia de marketing na qual serão definidos os objetivos de marketing, englobando as necessidades do mercado e o posicionamento competitivo. Aqui, os autores referem que se deve ser específico ao nível do tipo da estratégia de *branding* e dos clientes.

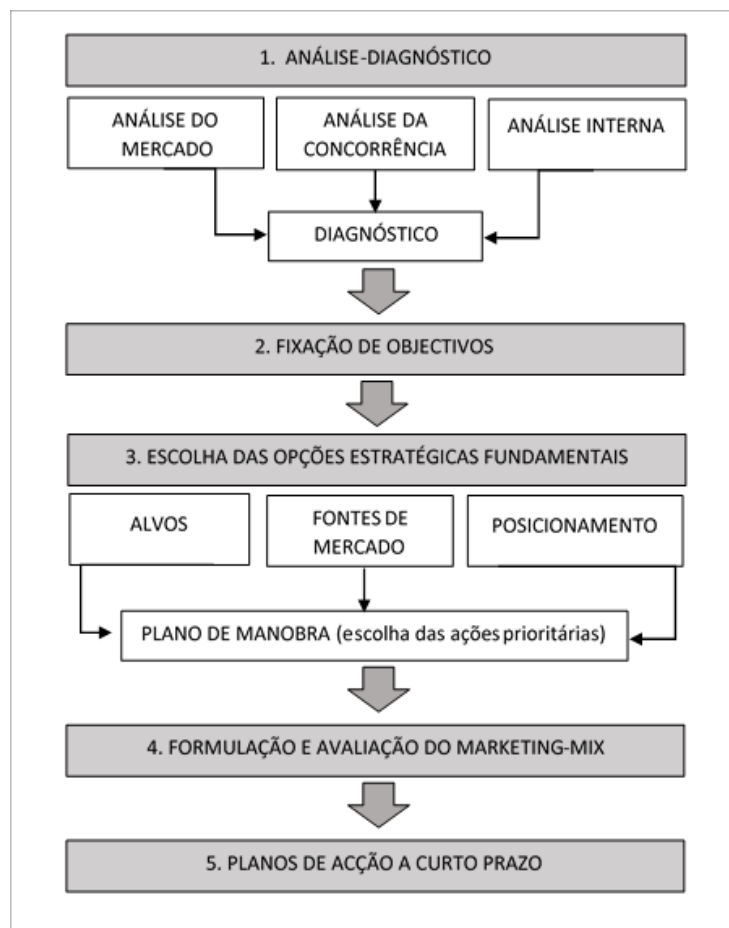
A secção das projeções financeiras visa mostrar a previsão do volume de vendas e a previsão dos custos de marketing, permitindo uma análise de modo a encontrar um ponto de equilíbrio entre ambos.

A última secção está relacionada com o controlo, a qual permite a análise dos resultados e a tomada de decisões corretivas sempre que necessário. Os autores referem ainda que algumas organizações podem incluir planos de contingência.

## I. **Modelo de Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2013)**

Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2013) apresentam um modelo estruturado em 5 etapas (*vide* figura 12), expondo uma perspectiva sequencial desde a análise até à ação.

Figura 12 - Plano de Marketing de Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2013)



Fonte: Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2013)

Lindon *et al.* (2013) iniciam o modelo com uma análise de diagnóstico baseada em três pontos: *Análise de Mercado*, *Análise da Concorrência* e *Análise Interna*, dos quais resulta o diagnóstico.

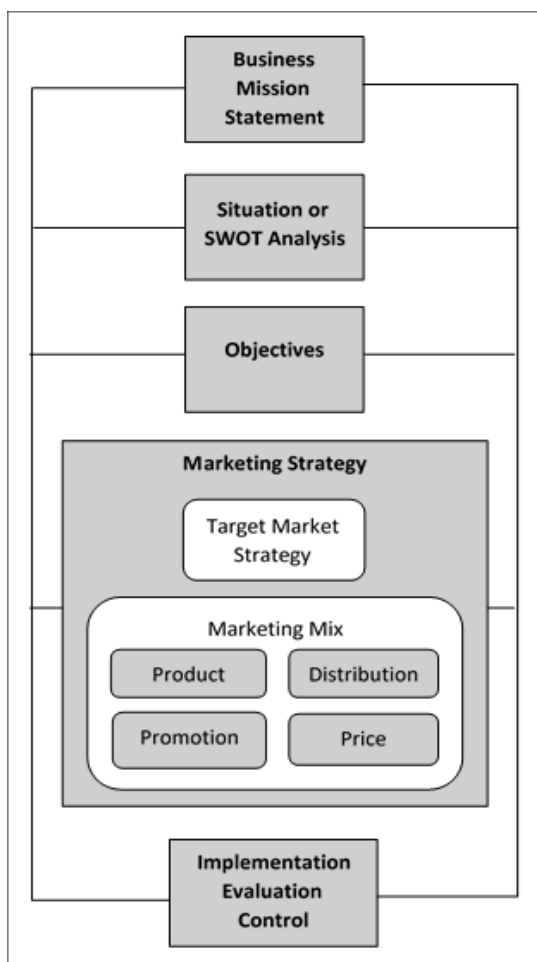
Posteriormente os autores propõem a fixação de objetivos, seguidos da escolha das opções estratégicas, as quais abordam os alvos, as fontes de mercado e o posicionamento, não incluem a Marca como uma opção estratégica fundamental.

Numa 4ª etapa os autores propõem a formulação e avaliação do marketing-mix da empresa e finalizam o processo com a criação de planos de ação a curto prazo, não abordando os planos de controlo, planos de contingência e orçamentos.

**m. Modelo de Lamb, Hair, McDaniel (2014)**

A proposta de plano de Lamb, Hair e McDaniel (2014) assenta numa perspetiva contingencial com ligação e dinamismo entre todas as fases (*vide* figura 13)

Figura 13 - Plano de Marketing de Lamb, Hair, McDaniel (2014)



Fonte: Lamb, Hair, McDaniel (2014)

Os autores apresentam neste modelo a definição da missão de negócio como ponto de partida para a elaboração do plano.

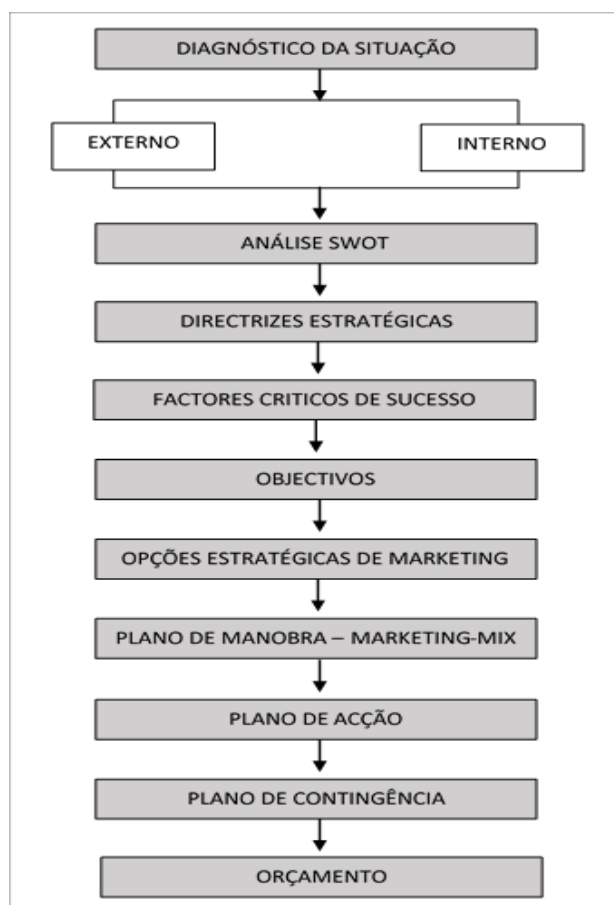
De seguida procedem à realização de uma análise SWOT, à definição dos objetivos, à definição da estratégia de marketing que engloba o mercado-alvo e o marketing-mix. Por fim, a fase de implementação, avaliação e controle do plano, com relações dinâmicas.

Este modelo não prevê especificamente um plano de contingência, no entanto, todo este processo é desencadeado com relações dinâmicas, de contingência e controle entre si. Assim, é proporcionado à empresa a possibilidade de avaliar e efetuar correções em qualquer ponto do plano, desde a missão, à análise de situação, objetivos e estratégia de marketing.

n. **Modelo de Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015)**

Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015) apresentam um modelo (*vide* figura 14) baseado em 10 etapas e apoiam um processo criativo onde se devem conceber e comparar várias estratégias alternativas.

Figura 14 - Plano de Marketing de Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015)



Fonte: Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015)

Segundo os autores, o planeamento inicia-se com a análise e diagnóstico da envolvente externa e interna da empresa que resulta, posteriormente, numa análise SWOT que irá revelar as principais diretrizes estratégicas e identificar fatores críticos de sucesso, orientando, desta forma, o plano estratégico e operacional de marketing. Posteriormente procede-se à fixação dos objetivos a alcançar e à definição da estratégia de marketing.

Estes autores estabelecem ainda a realização de um plano de manobra de marketing mix, que visa a escolha das ações prioritárias consoante os recursos disponíveis. Os autores referem que na preparação de um plano de marketing torna-se necessário ponderar a

importância dos elementos do marketing-mix, de forma a selecionar os elementos motores para as estratégias e que oferecem uma maior vantagem competitiva.

Os autores propõem ainda a realização de um plano de ação – que estrutura as ações e as atividades a realizar – e de um plano de contingência. Por fim, Lendrevie *et al.* (2015) aponta para o estabelecimento de orçamentos que permitem prever os lucros ou prejuízos.

## II. 2. 6. Análise Comparativa dos Modelo Apresentados

É de notar que, no que toca ao conteúdo que compõe o plano de marketing, na perspectiva de todos os autores atrás apresentados, são consideradas as seguintes fases: a *análise da situação* como componente indissociável, os *objetivos e alvos de marketing*, as *estratégias de marketing* e os *planos de ação*. Estes, tal como refere Kotler (2000) são os elementos mínimos que devem constituir o plano de Marketing.

É ainda de notar que, de acordo com os modelos estudados, os elementos de *previsão*, *orçamento*, *avaliação* e *controle* também são referenciados frequentemente como componentes constituintes do Plano de Marketing.

Por oposição, são poucos os autores que referenciam os elementos *pressupostos* (McDonald, 2006 e Westwood, 2006), *plano de contingência* (Kotler e Keller, 2012 e Lendrevie *et al.*, 2015) e *revisão/atualização* (Westwood, 2006).

Alguns autores atribuem ainda um campo para a *Apresentação da empresa/Missão*, como componentes que integram o Plano de Marketing.

Dos Modelos aqui apresentados, destaca-se o Modelo de Westwood (2006) como o Modelo de Plano de Marketing mais completo em termos de elementos que o compõem. Sendo as perspectivas de Stevens *et al.* (2006), Cravens e Piercy (2008) e Pride e Ferrel (2010) os Modelos compostos pelo menor número de componentes.

Tabela 1- Tabela comparativo dos modelos de plano de marketing apresentados

	Apresentação da empresa / Missão	Sumário executivo	Auditoria de Marketing /Análise da Situação (Interna e Externa)	Análise SWOT	Pressupostos	Objetivos de Marketing	Estratégias de Marketing	Estratégias de marketing-mix	Programas de ação	Previsões e Orçamento	Avaliação e Controle	Plano de contingência	Revisão /Atualização
Nunes (2003)	X		X			X	X	X	X	X	X		
Kotler <i>et al.</i> (2005)		X	X	X		X	X	X	X	X	X		
Campomar e Ikeda (2006)			X	X		X		X	X	X	X		
McDonald (2006)	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Stevens <i>et al.</i> (2006)			X			X	X	X		X	X		
Westwood (2006)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Kerin <i>et al.</i> (2007)	X	X	X				X	X	X	X	X		
Wood (2007)		X	X	X		X	X	X	X	X	X		
Cravens e Piercy (2008)			X			X	X	X	X	X			
Pride e Ferrel (2010)		X	X	X		X	X				X		
Kotler e Keller (2012)		X	X	X			X	X		X	X	X	
Lindon <i>et al.</i> (2013)			X			X	X	X					
Lamb <i>et al.</i> (2014)	X		X	X		X	X	X		X	X		
Lendrevie <i>et al.</i> (2015)			X	X		X	X	X	X	X		X	

Fonte: Elaboração própria

## II. 3. Micro, Pequena e Média Empresa (PME)

*“As micro, pequenas e médias empresas (PME) são o motor da economia europeia. São uma fonte essencial de postos de trabalho, desenvolvem o espírito empresarial e a inovação na UE, sendo por isso cruciais para fomentar a competitividade e o emprego. (...)”* Günter Verheugen<sup>1</sup>

### II. 3. 1. Definição / Conceito

As micro, pequenas e médias empresas (PME) constituem uma importante fonte de competências empresariais e de inovação. São motores fundamentais do emprego e do crescimento económico (Wang, Walker, & Redmond, 2007) em toda a União europeia, contando com cerca de 23 milhões de PME que asseguram aproximadamente 75 milhões de empregos e representam 99% do total de empresas estabelecidas (A nova definição de PME - Guia do utilizador e modelo de declaração, 2006)

A primeira definição comum de PME surgiu através da recomendação de Abril de 1996<sup>2</sup> pela Comissão Europeia onde apenas se previa a existência de pequenas empresas (com menos de 50 trabalhadores) e de empresas de médio porte (entre 50 a 250 trabalhadores).

Em Maio de 2003, a Comissão Europeia, adotou uma nova recomendação<sup>3</sup> levando em conta as evoluções económicas desde 1996, tendo o diploma entrado em vigor a 1 de Janeiro de 2005.

Verifica-se que o primeiro requisito para ser considerada PME a empresa tem de ser independente. Segundo a definição em vigor, entende-se por empresa “qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma atividade económica” (Comissão das Comunidades Europeias, 2003).

A atual definição tem em conta o surgimento, cada vez maior, de microempresas em toda a União Europeia, existindo três critérios que permitem definir a dimensão da empresa – micro, pequena ou média – sendo considerado o efetivo, o volume de negócios anual e o balanço anual.

---

<sup>1</sup> Membro da Comissão Europeia – Responsável pelas Empresas e a Indústria.

<sup>2</sup> Recomendação da Comissão de 3 de Abril de 1996 relativa à definição de pequenas e médias empresas.

<sup>3</sup> Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas.



No geral, a categoria PME é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Em particular, tal como se pode verificar na figura que se segue, define-se microempresas como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros. Por pequenas empresas entende-se empresas que empregam menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros, sendo as médias empresas aquelas que empregam menos de 250 pessoas e cujo balanço total anual não ultrapasse os 43 milhões de euros e o volume de negócios não exceda os 50 milhões de euros por ano.

Figura 15 - Classificação de PME

Categoria da empresa	Efectivos: Unidade de Trabalho-Ano (UTA)	Volume de negócios anual	Balanço total anual
Média	< 250	≤ 50 milhões de euros (em 1996, 40 milhões de euros)	ou ≤ 43 milhões de euros (em 1996, 27 milhões de euros)
Pequena	< 50	≤ 10 milhões de euros (em 1996, 7 milhões de euros)	ou ≤ 10 milhões de euros (em 1996, 5 milhões de euros)
Micro	< 10	≤ 2 milhões de euros (anteriormente não definido)	ou ≤ 2 milhões de euros (anteriormente não definido)

Fonte: Guia do utilizador e modelo de declaração ( 2006)

É ainda de notar que as PME estão entre as principais componentes das economias Ocidentais e representam o tipo de organização empresarial mais difundido por toda a Europa que, tradicionalmente, se concentram em áreas regionais específicas (Marcati, Guido, & Peluso, 2008).

### II. 3. 2. Marketing na PME

Azeitão e Roberto (2010) defendem que a inovação permanente dos processos de gestão de uma empresa, principalmente nas PME, é fator determinante para a sobrevivência da mesma no atual contexto económico. Assim, a adoção e investimento nos processos de marketing é fundamental para que as PME permaneçam no mercado e se tornem competitivas (Ferreira *et al.*, 2009).

No entanto, apesar da sua importância económica, as PME muitas vezes não dispõem de tempo, de recursos ou de formação necessários para o seu desenvolvimento estratégico (Atanassova & Clark, 2015).

Segundo O'Dwyera, Gilmoreb e Carsonb (2009) a função de marketing nas PME é dificultada por diversas restrições como o fraco fluxo de caixa, a pouca experiência em marketing, a dimensão do negócio e os problemas táticos e estratégicos relacionados com os clientes.

Verifica-se ainda que, em geral, as PME são lideradas por gestores-proprietários que tomam decisões baseadas maioritariamente na sua intuição pragmática e não nos princípios académicos estabelecidos (Mazzarol, 2004), o que, por vezes, devido a não possuírem estratégias coerentes, leva ao fracasso do negócio, ou perto disso (Sandberg, Robinson, Jr., & Pearce II, 2001).

No entanto, apesar destas restrições, as PME utilizam com sucesso o marketing para gerar vendas, utilizando planeamento de marketing e práticas de marketing inovadoras para superar tais desafios (O'Dwyera, *et al.*, 2009).

Sandberg, *et al* (2001) refere que, qualquer negócio, independentemente da sua dimensão, requer estratégias sólidas e Wang, *et al.*, (2007), Toledo, *et al.* (2007) e Ferreira *et al.*, (2009) acrescentam que a utilização de um plano de marketing, que expresse estratégias coerentes, é essencial a todas as empresas – de grande ou pequena dimensão – uma vez que leva ao aumento do desempenho da mesma. Assim, um dos principais erros cometidos pelos gestores das PME é entender o planeamento e o plano de marketing como sendo processos para empresas de grande dimensão (Sandberg, *et al.*, 2001; Toledo, Compomar, & Toledo, 2006).

É de notar que a maioria das PME não se envolve em planeamento estratégico, sendo que apenas planeiam rotineiramente as operações do dia-a-dia, alegando que o planeamento estratégico não se aplica ao seu negócio e que o sucesso da empresa não depende do mesmo (Sandberg, *et al.*, 2001; Wang, *et al.*, 2007).

Desta forma, percebe-se que muitos dos gestores das PME são estrategicamente míopes, refletindo a falta de visão a longo prazo da direção da empresa e apostando apenas na

orientação de questões operacionais em vez de estratégicas (Mazzarol, 2004; Reddy, 2015). Isto é, as PME tendem a orientar-se para questões operacionais de curto prazo, em vez de estratégicas de longo prazo, e a tomada de decisões tende a ser mais reativa do que pró-ativa (Reddy, 2015).

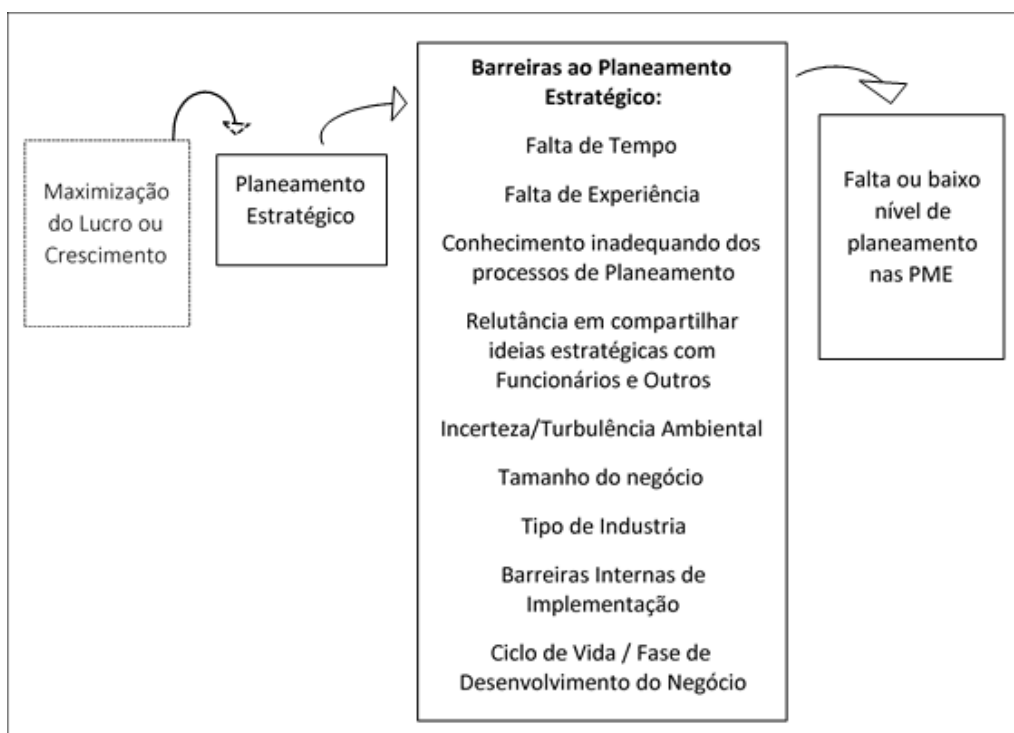
Sandberg, *et al.* (2001) mencionam que as PME que não têm estratégias estabelecidas em planos de marketing deparam-se, muitas vezes, com obstáculos e dificuldades que surgem do mercado onde se inserem.

Segundo Lancaster e Waddelow (1998) uma das dificuldades de introdução de planeamento na PME é o facto de muitos gestores confundirem o planeamento estratégico a longo prazo com questões táticas como publicidade e promoção de vendas, assim como a confusão que estabelecem entre marketing, vendas e gestão do produto. Na pesquisa destes autores, verificou-se ainda que a ausência de planos de marketing nas PME deriva, muitas vezes, do desconhecimento do conceito de marketing, da desvalorização do seu papel, da falta de conhecimento do processo de planeamento e aos recursos limitados que estas empresas acarretam (falta recursos humanos com formação na área do marketing, pouco tempo disponibilizado para a área e escassos recursos financeiros disponíveis).

Já O'Regan e Ghobadian (2002), alegam que o fracasso da implementação de estratégias nas PME resulta da sua incapacidade para identificarem e superarem barreiras potenciais de implementação de planeamento estratégico – externas e internas –, sendo elas: a comunicação inadequada, implementação demorosa em relação à antecipação, a falta de recursos financeiros, a não compreensão dos objetivos gerais estabelecidos, a ineficácia da coordenação de implementação, a crise económica, o surgimento de problemas externos inesperados e o impacto de fatores externos na implementação.

Segundo Wang *et al.* (2007) as barreiras ao planeamento observadas na maioria das PME, que resultam e explicam a falta ou baixos níveis de planeamento estratégico nas mesmas (*vide* figura 16).

Figura 16 - Barreiras ao planeamento na PME



Fonte: Wang, *et al.* (2007)

No entanto, apesar das dificuldades e barreiras apontadas por diversos autores, verifica-se que as PME que se envolvem em planeamento estratégico de marketing conseguem crescer e sobreviver no mercado quando comparadas com aquelas que não o adotam (Mazzarol, 2004; Wang, *et al.*, 2007). A posse de um plano de marketing estratégico e a sua constante atualização tem sido defendida como determinante para o sucesso das PME, uma vez que permite delinear a direção estratégica das empresas, coordenar as suas ações e auxiliar na execução dos objetivos pretendidos (Sandberg, *et al.*, 2001; Reddy, 2015).

Segundo Martim (2009) as redes de contactos pessoais desempenham um papel crucial na PME. As estratégias de marketing voltadas para o cliente, têm crescido rapidamente nos últimos anos (Vásquez & Escamilla, 2014). Esta situação tem forçado as PME a considerar sistemas tecnológicos como ferramentas para atrair, manter e gerir clientes, bem como um recurso para a obtenção de informação sobre o comportamento do mercado e do consumidor (Vásquez & Escamilla, 2014).

Desta forma a tecnologia, a internet e as redes sociais trouxeram vastas oportunidades para as PME, uma vez que: permitem superar as barreiras geográficas, interagir num mundo global, fornecer informações sobre o mercado para preencher lacunas de recursos e reduzir a incerteza, alavancar o conhecimento do acerca do mercado em tempo real e capacidade de aprendizagem e marketing (Atanassova & Clark, 2015). Permitem ainda a comercialização *online*

através da utilização de mecanismos de publicidade para alcançar um maior número de consumidores, possibilitando a interação e comunicação entre vendedor e consumidor (Túñez López & García, 2011).

Neste contexto a utilização destas ferramentas como componentes de marketing permitem que as pequenas empresas alcancem bastantes utilizadores, acompanhando, de forma mais económica, os clientes e melhorando as suas operações internas (Mazzarol, 2015). Através destas, a empresa pode ainda prever com mais precisão o comportamento de compra futuro dos clientes, aumentar a popularidade da marca e atrair novos consumidores, aumentando as vendas e criando lealdade (Dahnil *et al.*, 2014).

A Web e o planeamento de marketing tornam-se ferramentas rentáveis para as PME, trazendo diversos benefícios.

## II. 4. Agronegócio

O consumo de alimentos está fortemente ligado às práticas sociais, que influenciam as escolhas alimentares. O setor alimentar é um setor em que as questões relacionadas com a confiança do consumidor se impõe de forma bastante permanente nas agendas do governo, e das empresas a nível mundial (Dias & Afonso, 2015).

### II. 4. 1. Conceito

Todos os negócios relacionados à agricultura e à pecuária são denominados de agronegócio. Portanto, o agronegócio ocupa um lugar de destaque na economia mundial e é o segmento económico de maior valor, uma vez que garante o sustento alimentar e contribui para a atividade económica dos países (Araújo, 2007).

A definição de agricultura teve de ser expandida para incluir mais do que a produção. O conceito deste setor primário ou de agricultura deixou de ser somente rural, ou somente agricultura (Araújo, 2007; Mendonça, 2015).

Deste modo, o termo agronegócio (do inglês, *Agribusiness*) surgiu em 1957, na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos da América, pelos economistas Jonh Davis e Ray Goldberg, de modo a atender à nova realidade da agricultura. Este conceito deriva da utilização de diversos processos produtivos e de serviços na agricultura que levam o produto até ao consumidor (Araújo, 2007).

Segundo os economistas, o agronegócio é a ligação das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades de negócio, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados, envolvendo desde a pesquisa científica até a comercialização de alimentos, fibras e energia (Davis & Goldberg, 1957).

Assim, o agronegócio inclui a produtividade da terra, mas também as pessoas e as empresas que fornecem as matérias, processam a produção, transportam e vendem os produtos alimentares aos consumidores (Gallegos, 2003). Ou seja, consiste numa rede que envolve todos os segmentos da cadeia produtiva vinculada à agropecuária, o que corresponde à ligação das diversas atividades produtivas que estão diretamente relacionadas à produção e subprodução de produtos derivados da agricultura e da pecuária (Custodio, 2003). Este conceito engloba toda

a relação comercial e industrial da cadeia produtiva e é composto por inúmeros sistemas ou cadeias agroindustriais (Jamandre, 2003).

A agroindústria é responsável pela transformação e processamento da matéria-prima oriunda da agropecuária e nesta participam todos os envolvidos na produção, processamento, marketing e distribuição de produtos (Araújo, 2007).

No agronegócio existem dois grupos de agroindústrias: agroindústrias não alimentares (fibra, couro, calçado...) e agroindústrias alimentares voltadas para a produção de alimentos (sucos, polpas, alimentos láteos...) (Araújo, 2007). Nas agroindústrias alimentares, os cuidados são maiores e bastantes específicos, pois tratam da produção de alimentos. Existe uma maior preocupação com a segurança alimentar dos consumidores, ou seja, o fornecimento de alimentos seguros para a saúde do consumidor (Araújo, 2007). O setor alimentar, por questões que se prendem com a segurança e qualidade é um dos setores mais regulamentados e certificados (Dias & Afonso, 2015).

Dias e Afonso (2015) apontam as seguintes tendências neste setor:

- Aposta na investigação, desenvolvimento e inovação como forma de assegurar a competitividade;
- Maior eficiência nos custos;
- Tendência para posicionar portfólios em dois eixos: estratégico e tecnológico;
- Gestão integrada e sincronizada da cadeia de valor agroalimentar;
- Maior eficiência na logística;
- Procura crescente e alimentos e ingredientes naturais;
- Maior ética e transparência na comunicação;
- Tendência para canais curtos de abastecimento;
- Foco e redução no desperdício alimentar;
- Maior prospeção para a internacionalização sob o eixo qualidade/diversidade;
- Alinhamento pelo *benchmark* como ferramenta possibilitadora de aprendizagem e mudança;
- Tentativa de aperfeiçoar o *sense marketing* no setor;
- Experimentação, sensações e emoções no local de venda/compra;
- Crescente sentimento de presença com base em alimentos nacionais;
- Exigências por aplicações (apps) informáticas aplicáveis à mobilidade de comunicação, facilitadoras de experiências com alimentos.

O governo desempenha um papel importante no fornecimento de um ambiente político favorável às empresas do agronegócio, tais como políticas sobre preços, importações, exportações e comércio em geral (Jamandre, 2003).

Assim, conclui-se que o encadeamento de ações interdependentes transforma o agronegócio numa unidade de análise trazendo com isto novas potencialidades e desafios para o desenvolvimento económico e sustentado (Rufino, 1999).

#### **II. 4. 2. Marketing agroalimentar**

Nos últimos tempos, a indústria do agronegócio encontra-se em constante modificação e regulamentação por toda a Europa. A sociedade de consumo aponta para a necessidade de outros padrões alimentares, onde pretendem que as empresas demonstrem e tenham em conta os benefícios e malefícios dos alimentos.

Estas alterações fomentam o aumento do nível de concorrência (Armstrong, Farley, & Durkin, 2005) e, conseqüentemente, um mercado cada vez mais competitivo, onde as empresas do setor tentam melhorar e diferenciar a sua posição no mercado face aos seus concorrentes (Neves *et al.*, 2004).

Megido e Xavier (1994) mencionam que o Marketing no agronegócio é extremamente amplo, abrangendo desde o produto rural até ao consumidor final. Deste modo verifica-se que em qualquer atividade do agronegócio é necessária uma visão e planeamento sistémico que permita conhecer o mercado, o negócio e o sistema em que se atua, tornando a empresa mais segura estrategicamente e fazendo com que os produtos alimentares cheguem no local, tempo, forma e preço que melhor satisfaçam os consumidores (Megido & Xavier, 1994).

Neste contexto, verifica-se a necessidade de introdução do marketing nas empresas agroalimentares, uma vez que permite segmentar e definir o mercado, auxiliando a empresa a definir a atuação de marketing mais apropriada e ainda estabelecer o marketing-mix mais adequado (Neves, *et al.*, 2004). Não esquecendo que no agronegócio as variáveis de marketing precisam de ser embutidas na conceção de novos produtos, de modo a que a empresa permaneça na frente do mercado (Megido & Xavier, 1994). Deste modo, o planeamento de marketing implica estratégias para a diferenciação, para o preço, para a colocação e para a promoção dos produtos alimentares que melhor se adaptem ao mercado (Armstrong, *et al.*, 2005). Neste contexto de planeamento, a escolha da estratégia de marketing determinará a



política de preços do produto que deve estar alinhada com os objetivos gerais da empresa (Banterle, Cavaliere, Carraresi, & Stranieri, 2014).

O poder de redirecionar o setor agroalimentar está nas mãos dos consumidores, sendo que, desta forma, o marketing agroalimentar acarreta um papel fundamental de aliar as bases da economia agrária e agroalimentar e a competitividade com as melhores práticas de produção, transformação e conservação (Dias & Afonso, 2015).

É de notar que as tendências dos preços dos produtos alimentares estão a receber uma crescente atenção tanto da procura como da oferta, sendo esta variável um dos principais aspetos no processo de compra (Dias & Afonso, 2015). Verifica-se que os consumidores estão cada vez mais preocupados e conscientes dos preços e valor dos alimentos, uma vez que o consumo contribui para as despesas domésticas, logo o preço destes é significativo em momentos de crise económica (Banterle, *et al.*, 2014), o que, por sua vez, se torna mais difícil para as PME quando competem contra as economias de escala realizadas pelos grandes retalhistas (Hingley & Haley, 2010).

PME estão expostas a uma concorrência crescente no mercado, devido à redução das barreiras comerciais, à concentração do comércio retalhista e às estratégias adotadas pelas grandes empresas (Banterle, *et al.*, 2014).

As barreiras legislativas constituem outra ameaça constante ao desenvolvimento das PME, uma vez que o peso da legislação no mercado alimentar é oneroso e pode ser visto como excessivo, dada a dimensão, o âmbito e o volume de negócios mais reduzidos. (Hingley & Haley, 2010)

No entanto, uma melhoria das capacidades de marketing deve permitir às PME obter uma melhor posição no mercado e aumentar as possibilidades de se tornarem empresas competitivas (Banterle, *et al.*, 2014). Para tal, segundo Dias e Afonso (2015) o marketing-mix agroalimentar deve considerar, por ordem de importância, o produto, os canais de distribuição, a comunicação e o preço, direcionando as estratégias de marketing agroalimentar para a lealdade, uma vez que se trata de um setor onde as empresas devem apostar na construção de relações de confiança extrema com os atuais e potenciais consumidores.

Nas empresas do agronegócio a utilização do plano de marketing acarreta funções importantes na definição e implementação de estratégias, na medida em que permite estabelecer caminhos a serem seguidos e definir atividades operacionais que garantam a execução das estratégias estabelecidas (Neves, *et al.*, 2004).

A este nível, tipo de negócio e de produto também devem ser considerados, uma vez que diferentes atributos assumem diferentes papéis de importância nas estratégias de marketing, por exemplo, a frescura e a sazonalidade são importantes para os produtos alimentares frescos

(Hingley & Haley, 2010). Ou seja, o agronegócio trata de *commodities* que são de curto prazo de validade, portanto, o marketing desempenha um papel vital na movimentação das matérias, dos produtos e dos subprodutos para os diferentes setores e os consumidores (Jamandre, 2003).

As empresas produtoras de bens e serviços no setor agroalimentar devem possuir tecnologias de marketing que lhes permitam planejar, monitorizar, controlar e integrar todas as atividades associadas à produção, à comunicação e à distribuição de bens e serviços, envolvendo análise do mercado, a marca, a embalagem, a comunicação e a logística (Dias & Afonso, 2015).

A competitividade de uma empresa engloba noções de inovação, dinamismo, eficiência e conquista de maior participação de mercado e um desempenho efetivo destas noções ajudará as PME a emergir como bem-sucedidas num ambiente cada vez mais competitivo (Hingley & Haley, 2010).

O marketing agroalimentar permite uma melhor conjugação entre produto, preço, canais de distribuição e comunicação, onde cada uma destas variáveis de marketing assumem diferentes importâncias consoante os segmentos, as preferências, os gostos e a capacidade de compra (Dias & Afonso, 2015).

Conclui-se, assim, que a utilização adequada do marketing, com as suas ferramentas e processos torna-se fulcral para a sobrevivência das empresas agroalimentares no mercado (Armstrong, *et al.*, 2005). Tal como, manter a credibilidade e a reputação de um produto é essencial para manter a procura dos consumidores (Hingley & Haley, 2010).

## II. 5. Síntese

O planeamento e o plano de marketing têm sido identificados como ferramentas eficazes no ambiente empresarial. São diversos os autores de marketing que apontam que o planeamento permite lidar com a incerteza criada por mudanças rápidas no ambiente e que é crucial para a sobrevivência e prosperidade das empresas a longo prazo.

É de notar que os autores apresentam diferentes estruturas para o plano de marketing, não existindo um modelo único e universal que se aplique a todas as organizações e em qualquer situação. Deste modo, o processo de planeamento e o conteúdo do plano variam de empresa para empresa, devendo ser adaptado às necessidades, ao negócio, à dimensão e à cultura da mesma (Megido & Xavier, 1994; O'Regan & Ghobadian, 2002; Kotler & Keller, 2006). Ou seja, o formato específico de um plano de marketing depende do público-alvo e dos objetivos, do tipo de complexidade da organização e da indústria (Kerin *et al.*, 2007). No entanto, segundo Kotler (2000), cada plano de marketing deve de incluir, no mínimo, a análise da situação, os objetivos e alvos de marketing, as estratégias de marketing, planos de ação e controlo de marketing. Da revisão bibliográfica efetuada verificou-se que todas as estruturas apresentadas consideram pelo menos estas etapas.

Apesar dos diversos benefícios apontados verifica-se que o problema mais prevalente nas PME é a escassa existência de planeamento e consequentemente a falta de conhecimento do mercado, visto que a maioria dos gestores não define o seu próprio marketing-mix em termos de produto, preço, distribuição e promoção (Martin, 2009). O planeamento de marketing para as PME pode ser casual, informal, intuitivo e não estruturado, caracterizado por mudanças e flexibilidade (Atanassova & Clark, 2015). Estas executam abordagens interativas "de baixo para cima", sem um planeamento de longo prazo de práticas de marketing (Atanassova & Clark, 2015).

No entanto, as alterações ambientais fomentam um aumento da concorrência o que por sua vez leva a que as PME necessitem de se adaptar ao mercado cada vez mais competitivo. O plano de marketing torna-se fulcral para as estratégias de diferenciação de qualquer PME, principalmente nas PME de agronegócio, uma vez que existe a necessidade de fazer chegar os produtos alimentares em conformidade aos seus clientes. O marketing agroalimentar acarreta um papel fundamental de aliar as bases da economia agrária e agroalimentar e a competitividade com as melhores práticas de produção, transformação e conservação (Dias & Afonso, 2015). Portanto, o marketing-mix agroalimentar deve considerar, por ordem de importância, o produto, os canais de distribuição, a comunicação e o preço.

As estratégias de marketing aplicadas nas PME, estabelecidas em planos de marketing estratégicos, têm desempenhado um papel central na resposta à procura por parte do consumidor (Bettiol, Maria, & Finotto, 2012), trazendo, consecutivamente, melhorias e vantagens competitivas.

A internet e as redes sociais também se tornaram ferramentas benéficas e complementares para as PME, permitindo obter benefícios em termos de: melhor eficiência operacional através da redução de custos e da melhoria da produtividade; capacidades reforçadas através da ligação entre fontes externas e internas de conhecimento e competências; comunicação efetiva; e ofertas personalizadas (Atanassova & Clark, 2015).

Em termos de conclusão, pode-se referir que o plano de marketing ajuda a desenvolver um *road map* a seguir na execução das estratégias e ações de marketing (Ferreira, *et al.*, 2009) e que o tipo de negócio e o produto devem ser considerados, uma vez que diferentes atributos assumem diferentes papéis de importância nas estratégias de marketing,

Por outro lado, uma das principais barreiras à implantação do plano é a visão de curto prazo e a pouca importância que as empresas atribuem ao mesmo (Toledo, Prado, & Petraglia, 2007). No entanto, é de notar que apesar das objeções apontadas ao planeamento e plano de marketing, os benefícios do mesmo superam as desvantagens, as quais normalmente apenas se circunscrevem a situações específicas (Toledo, *et al.*, 2007).

Como conclusão geral pode-se referir que a utilização do marketing nas PME é fulcral para a sobrevivência das mesmas.



## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO**

### **III. 1. Introdução**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para a elaboração do presente trabalho de projeto. Inicia-se com definição e delimitação do problema estabelecido, seguindo-se dos objetivos fixados que visam a sua resolução. Descreve-se detalhadamente a abordagem metodológica adotada passando pela definição dos instrumentos de recolha de dados utilizados. Termina com a apresentação de uma estrutura de Plano de Marketing para o setor agroalimentar, elaborada de acordo com a revisão bibliográfica efetuada no capítulo II.

### **III. 2. Definição e Delimitação do Problema**

O marketing e o planeamento de marketing são um instrumento importante e de sucesso para as empresas, utilizados principalmente em empresas de grande dimensão, sendo por sua vez descurado por parte das pequenas empresas que detêm insignificantes quotas de mercado.

Diversos estudos revelam que o marketing e o planeamento de marketing em empresas de menor dimensão no mercado é ferramenta fulcral para a sua sobrevivência e sucesso nos mercados de hoje em dia, cada vez mais globais e competitivos.

No entanto, verifica-se que apenas uma insignificante parte de pequenas empresas em Portugal aposta nesta componente. Neste contexto, a questão de partida do trabalho de projeto prende-se com a falta de conhecimento e inexistência, muitas vezes, de planeamento de marketing em PME, principalmente no setor agroalimentar, e a necessidade que existe da sua elaboração de forma combater os insucessos e a garantir a sobrevivência no mercado onde atuam. Deste modo, o trabalho de projeto pretende dar resposta estes problemas concretos encontrados numa microempresa do setor agroalimentar – Queijaria Carraça.

### **III. 3. Objetivos**

A Queijaria Carraça, de gestão familiar, insere-se na categoria de PME e dedica-se ao fabrico de queijo. No âmbito da sua gestão, a empresa nunca adotou o planeamento de marketing como ferramenta crucial para a evolução e sucesso do negócio.

Assim, o objetivo principal deste trabalho de projeto incide sobre a elaboração de um Plano de Marketing para uma PME agroalimentar, instrumento indispensável para a sua sobrevivência e competitividade no mercado, principalmente em altura de resseção económica.

Pretende-se desenvolver um plano de marketing que permita à Queijaria Carraça e a todos o potenciais interessados, fazer a ligação entre o conhecimento científico imprescindível para o planeamento e implementação de estratégias de Marketing, bem como as necessidades práticas das empresas do setor.

Assim, de forma a atingir este objetivo definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1.** Apresentar o referencial teórico acerca do Planeamento de Marketing de modo a formular o desenvolvimento de estratégias de Marketing para a empresa;
- 2.** elaborar a Matriz SWOT, que irá suportar a definição dos Objetivos e da Estratégia de Marketing;
- 3.** Desenvolver a parte operacional do Marketing para a Empresa Queijaria Carraça, de forma a ser adaptável às PME do ramo de negócio.

### **III. 4. Método de Recolha dos Dados**

Ao nível do método de recolha dos dados, recorreu-se a uma abordagem qualitativa. O método escolhido prende-se com a natureza do trabalho e quanto aos seus objetivos. A pesquisa aplicada permite gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Segundo Silvério (2003) a pesquisa exploratória permite ao investigador obter conhecimento sobre o que existe acerca do assunto que pretende investigar, bem como clarificar ideias e estabelecer prioridades sobre o que se pretende analisar. Deste modo, a pesquisa aplicada realizou-se pela necessidade de resolver um problema relacionado com o planeamento de Marketing numa PME do setor agroalimentar português, já a pesquisa exploratória visa obter mais conhecimento acerca do assunto e temática em estudo.

Deste modo, iniciou-se o trabalho de projeto com a pesquisa exploratória através da consulta e análise de fontes secundárias, com base em diversas fontes: análise documental de livros, artigos científicos, jornais e publicações oficiais e pesquisa na internet, de modo a elaborar um enquadramento teórico necessário para o trabalho de projeto.

O objetivo foi colocar o investigador em contacto com tudo o que já foi produzido e publicado sobre os temas necessários para a elaboração do trabalho e foram adotadas diversas técnicas de leitura durante a pesquisa bibliográfica: *leitura de reconhecimento* (permite verificar a existência de informação necessária), *leitura seletiva* (para segmentar e selecionar as informações com interesse a aplicabilidade na pesquisa), *leitura crítica e reflexiva* (para delimitar o estudo, reflexão e entendimento científico do tema)

Durante a revisão teórica foram identificadas diferentes estruturas para elaboração do plano de marketing que culminaram com a elaboração de um modelo híbrido que melhor corresponde às necessidades e dimensão da empresa em estudo.

A pesquisa exploratória também foi utilizada para a recolha intensiva de informação para a elaboração da Análise da Situação essencial ao Plano de Marketing.

Terminada a pesquisa exploratória, deu-se início à pesquisa conclusivo-descritiva, com o objetivo de recolher os dados primários necessários para a elaboração do projeto, nomeadamente do Plano de Marketing, objetivo primordial deste trabalho. Para tal adotaram-se os métodos de recolha de dados que melhor se aplicam a este estudo: o método de comunicação e o método de observação.

O método da comunicação consiste na colocação de um conjunto de questões a um indivíduo ou população, através da aplicação de um questionário estruturado ou não, requerendo que se entrevistem pessoas sendo a recolha da informação realizada através de questionários escritos ou verbais (Silvério, 2003). Já o método de observação consiste na recolha de comportamentos dos indivíduos em relação a um objeto ou evento (Silvério, 2003) e é considerado um dos métodos mais comuns por isso se tem transformado numa ferramenta fulcral na investigação social para recolha de informação quando existe um objeto concreto de pesquisa e esta é sistematicamente planificada, controlada e submetida a controles de objetividade, fiabilidade e previsão (Moreira, 2007). Moreira (2007) aborda ainda o conceito de observação participante, onde se verifica uma mistura de técnicas de pesquisa: entrevista, análise documental, compilação de estatísticas, recurso a especialistas e realização de observação direta. Neste método existe uma interação do investigador com o meio em estudo.

No presente trabalho recorreu-se ao método de observação em campo quer ao nível da empresa, quer ao nível do mercado e dos seus concorrentes, o que permitiu analisar principalmente os concorrentes e o modo de funcionamento da empresa ao nível do Marketing.



Também se utilizou o método da comunicação, tendo-se num contacto inicial procedido à realização de uma entrevista semiestruturada ao responsável da empresa com o objetivo de conhecer a empresa, as estratégias utilizadas ao nível de marketing, os objetivos futuros e decidir as opções estratégicas a serem tomadas no futuro.

A opção pela Entrevista Semiestruturada deveu-se a esta permitir a adaptação ao entrevistado durante a aplicação, porque não existe uma ordem rígida nas questões e dessa forma pode manter-se um elevado grau de flexibilidade na exploração das questões. A Entrevista Semiestruturada adotada baseou-se num guião previamente preparado e estruturado (*vide* Anexo A) que serviu de eixo orientador no desenvolvimento da entrevista.

Foi, ainda, utilizada a técnica da observação participante que permitiu aprofundar a Análise Interna bem como recolher informação necessária à formulação do Marketing-mix da empresa. Esta observação ocorreu no ambiente da empresa no qual o investigador participou no seio de atividades da empresa de modo a entender melhor a sua gestão, as estratégias de marketing e outros pontos essenciais, assumindo, desta forma, o papel de instrumento-chave uma vez que o trabalho não requereu a utilização de métodos e técnicas estatísticas.

É ainda de referir que o investigador, juntamente com o responsável da empresa, participou na sessão SI2E – Sistema de Incentivos ao Empreendedorismo e ao Emprego, que visa apoiar projetos de criação, expansão ou modernização de micro e pequenas empresas.

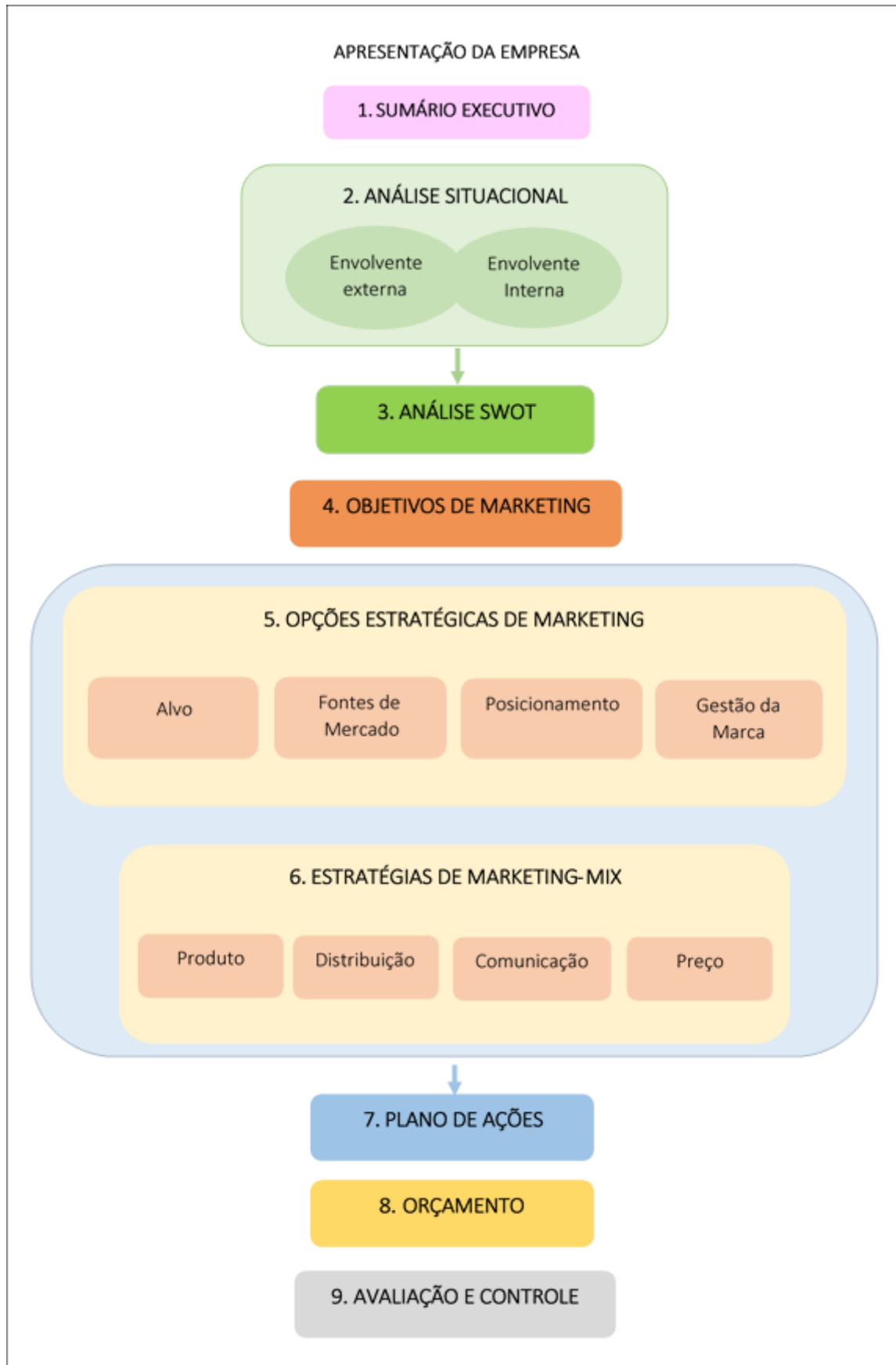
### **III. 5. Estrutura do Plano de Marketing a aplicar**

A estrutura de plano de marketing a aplicar na empresa em estudo pretende responder a três questões fundamentais:

- 1. “Onde estamos?”**
- 2. “Para onde pretendemos ir?”**
- 3. “Como lá chegar?”**

De modo a conceber uma estrutura que responda às questões concebeu-se uma estrutura de plano de marketing para PME (*vide* figura 17) a aplicar na Queijaria Carraça, que resulta da revisão bibliográfica realizada e que se baseia essencialmente nas perspetivas dos seguintes autores: Kotler et al. (2005), McDonald (2006), Westwood (2006), Wood (2007), Kotler e Keller (2012), Lamb et al. (2014) e Lendrevie et al. (2015).

Figura 17 - Estrutura de Plano de Marketing a aplicar



Fonte: Elaboração própria

De seguida descrevem-se as Secções que compõe a estrutura do plano de marketing para a empresa em estudo (*vide* figura 17), interligando com a fundamentação teórica estabelecida no Capítulo II – Enquadramento Teórico.

## **SECÇÃO – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

Nesta secção pretende-se uma apresentação e caracterização geral da empresa para a qual o plano de Marketing é efetuado, de modo a enquadrar a mesma aquando da análise situacional.

### **SECÇÃO 1. – SUMÁRIO EXECUTIVO**

Segundo alguns autores (*vide* capítulo II. 2. 5.), o plano de marketing deve conter um sumário executivo. Uma vez que este permite uma leitura rápida e geral do seu conteúdo.

Nesta secção deve constar a situação corrente da empresa, um resumo dos objetivos de marketing, das estratégias de marketing, dos planos de ação e dos resultados esperados.

### **SECÇÃO 2. – ANÁLISE E DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Todos os autores estudados (*vide* capítulo II. 2. 5.) contêm a secção de análise e diagnóstico situacional. Esta deve abarcar a análise do ambiente externo, composta pela análise do mercado, análise dos clientes e distribuidores e análise dos concorrentes, e uma análise interna à empresa.

A Análise de Situação não deve ser apenas uma descrição de factos passados e presentes, deve ser analítica e deve projetar as tendências que influenciam a empresa e o seu desenvolvimento (Kotler & Keller, 2006).

### **SECÇÃO 3. – ANÁLISE SWOT**

Esta secção resulta da análise feita na secção anterior. Aqui pretende-se a elaboração de uma matriz SWOT que forneça os pontos essenciais e permita avaliar os efeitos conjugados dos fatores externos e internos que contribuem para o desenvolvimento do negócio (Lendrevie, *et al.*, 2015) desta forma prosseguir com a elaboração do plano de Marketing.

A partir desta secção consegue-se dar resposta à questão “**Onde estamos?**” – à qual o Plano de Marketing visa responder.

### **SECÇÃO 4. – FIXAÇÃO DE OBJETIVOS**

Nesta parte do plano pretende-se definir especificamente os objetivos que a empresa pretende alcançar, visando responder à segunda questão à qual o Plano de Marketing pretende

responder - **“Para onde pretendemos ir?”**, tornando-se assim “o «farol» de orientação do dia-a-dia da empresa” (Lendrevie, *et al.*, 2015).

A maioria dos autores referem a importância desta Secção e, alguns deles acrescentam ainda que se deve enumerar nesta Secção outros assuntos que devem ser cumpridos ou que visam ser satisfeitos pelo Plano de Marketing.

## **SECÇÃO 5. – OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING**

Esta secção abrange a escolha e definição dos Alvos, das Fontes de Mercado, do Posicionamento e da Política da Marca e visa iniciar a resposta à terceira questão - **“Como lá chegar?”**.

A definição das dimensões estratégias de marketing revela-se comum a todas as estruturas de plano de marketing consultados, embora com algumas variantes entre si.

## **SECÇÃO 6. – MARKETING-MIX**

Nesta fase procura-se converter as estratégias formuladas na secção anterior em ações concretas ao nível das variáveis de Marketing-Mix: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

Os autores consultados propõem a interligação e coerência com os pontos anteriores para que todas as decisões sejam coerentes com a estratégia de Marketing concebida, alegando que é necessário ponderar sobre a importância de cada uma das variáveis e definir quais os elementos motores da sua estratégia.

No agronegócio, o marketing-mix deve considerar, por ordem de importância o produto, os canais de distribuição, a comunicação e o preço (Dias & Afonso, 2015).

Desta forma, esta fase visa definir como se operacionalizam as estratégias de Marketing definidas na Secção 5. de forma a concretizar a resposta à terceira pergunta - **“Como lá chegar?”** – à qual Plano de Marketing deve responder.

## **SECÇÃO 7. – PLANO DE AÇÕES**

Nesta parte do plano estruturam-se as ações concretas e objetivas a realizar, projetadas consoante as estratégias definidas nas secções 5 e 6, dando resposta a cada objetivo traçado.

É nesta secção que se estabelecem todas as atividades necessárias à implementação no terreno, permitindo responsabilizar e controlar todas as ações, garantido a execução eficaz do plano.

## **SECÇÃO 8. – ORÇAMENTO**

Este ponto do plano estabelece os orçamentos previsionais. Aqui são apresentadas as despesas e receitas associadas a cada ação que se visa tomar para atingir os objetivos definidos.

## **SECÇÃO 9. – AVALIAÇÃO E CONTROLE**

O controlo e avaliação têm por objetivo verificar que o plano é implementado corretamente e detetar aspetos que se devem corrigir e os que podem ser melhorados, logo são definidos mecanismos de avaliação e controle para o plano elaborado de forma a controlar os resultados, afim de serem tomadas medidas corretivas para corrigir ou minimizar os desvios que se possam verificar.

## CAPÍTULO IV - PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING

A Queijaria Carraça é uma empresa familiar, em nome individual, que procede ao fabrico de queijos para venda, sediada em Casas Novas de Mares, freguesia de Santiago Maior, concelho de Alandroal, distrito de Évora.

A empresa insere-se no código 10510 – Industria de leite e derivados – segundo a classificação de Atividade Económica Portuguesa por Ramos de Atividade (CAE).

O seu início de atividade económica está datado de 1 de janeiro de 1987. Inicialmente, a queijaria possuía efetivos bovinos, os quais utilizava para a produção de queijo, no entanto no ano de 2012 acabou com a produção de leite e passou a compra-lo a produtores da região.

Até outubro de 2014 a Queijaria Carraça era propriedade de Inácio Joaquim Carraça, sendo neste momento proprietários a sua mulher e dois filhos, os quais, estes últimos, são funcionários da empresa, tendo a mesma mais dois colaboradores ao seu dispor.

A empresa vende queijos frescos e curados de mistura, de ovelha, de cabra e com orégãos e para isso recorre maioritariamente através de intermediários, dispõe de 1 viatura para o transporte e distribuição de produtos, operando apenas no mercado nacional, mais propriamente na zona centro e sul do país.

Tabela 2 - Ficha técnica da Empresa em estudo

### Ficha técnica

Designação Comercial	QUEIJARIA CARRAÇA
Morada	Casas Novas De Mares, Santiago Maior, Alandroal – Évora
Telefone	962 611 460
E-mail	<a href="mailto:queijaria.carraca@hotmail.com">queijaria.carraca@hotmail.com</a>
Página Web	- (inexistente)
Atividade Principal	Fabrico de Queijos
Natureza Jurídica	Empresa em nome individual
Número de Colaboradores	4
Logotipo	- (inexistente)

Fonte: Elaboração própria

## IV. 1. Sumário Executivo

Da **análise da situação**, refere-se como aspetos principais que influenciam a Queijaria Carraça o clima de instabilidade no país, que se encontra em inícios de recuperação de crise económica, e que, consequentemente permite o aumento do poder de compra por parte dos consumidores.

Também se verifica uma crescente procura por parte do consumidor de produtos mais saudáveis, de qualidade e tradicionais e a crescente valorização e visibilidade do Alentejo e dos seus produtos.

A indústria de leite e derivados apresenta uma elevada diversificação de produtos e um elevado número de concorrentes. É de notar o aumento do consumo de queijo no país, principalmente do queijo de cabra e de mistura. E a nível legislativo, o setor é amplamente regulado e legislado.

O uso das redes sociais tende a crescer e ter elevada importância na estratégia de comunicação das empresas como forma de chegar aos consumidores, que são muito diferenciados entre si.

A Queijaria Carraça é uma empresa de pequena dimensão e, consequentemente, com baixa capacidade de produção e margens de lucro reduzidas, no entanto reúne condições para a sua expansão. Apresenta uma imagem de marca pouco desenvolvida e com baixa notoriedade da marca e dos produtos, não existindo estratégias de marketing e de comunicação. Ao nível das novas tecnologias a empresa utiliza muito poucas pois o circuito de produção é o tradicional.

No entanto a Queijaria Carraça, com 30 anos de experiência no mercado, apresenta produtos de qualidade e de preço baixo, fabricados de modo tradicional e com leite 100% português e privilegia ainda da boa localização geográfica.

Em termos de **objetivos de marketing** estabeleceu-se um aumento do preço dos queijos de mistura, cabra e ovelha em 0,05€ e do queijo com orégãos em 0,10€ por unidade e de 20% do volume de vendas, com vista a aumentar a margem de lucro da empresa. Traçou-se o aumento de 5% do número de clientes e de 25 novos pontos de venda e o lançamento de um novo produto no mercado. Visa-se também que a empresa seja percebida pelo público-alvo como uma empresa com produtos 100% portugueses e produzidos com métodos tradicionais.

Em termos de **estratégias de marketing**, a empresa vai adotar uma estratégia de segmentação diferenciada tendo definido como alvos dois segmentos: *Clientes tradicionais* e *Clientes contemporâneos*.

Ao nível das Fontes de Mercado foi tida em conta a estratégias de concorrência direta. E os produtos da empresa serão posicionados como queijos alentejanos de qualidade, de fabrico tradicional e com leite 100% português.

Ao nível do *branding* desenvolveu-se uma imagem de marca, com uma identidade que assente nos valores de qualidade, tradição e ser 100% português.

Ao nível do **marketing-mix** foi estabelecido o lançamento de um novo produto, a adoção de fabrico apenas em doses pequenas e a focalização dos produtos para a imagem da saúde, como *diet* e *light*. Estabeleceu-se também uma nova imagem e *design* na rotulagem dos produtos.

No que toca à Distribuição, foi adotada uma estratégia de multicanais e estabeleceu-se o aumento do número de intermediários, a introdução dos produtos em hipermercados e aposta no canal HORECA.

Ao nível da comunicação, apostou-se na comunicação ao nível dos produtos e na comunicação institucional, tendo sido desenvolvidas estratégias para variáveis do mix da comunicação.

Relativamente ao preço, este foi estabelecido tendo em conta três dimensões: cliente-custos-preço concorrente, que resultou no aumento do preço dos produtos.

Em termos de **previsões e custos**, estipula-se um volume de vendas de 81,570,19€, um aumento de 20%, com redução de custos atingindo 74,056,25€ e custos de marketing em 3.025€ prevê-se um resultado de 4.488,94€ para o ano de 2018.



## IV. 2. Análise e Diagnóstico Situacional

### IV. 2. 1. Envolvente externa

#### *IV. 2. 1.1. Análise do meio envolvente*

##### **a) Dimensão Económica**

A nível geral, desde 2011, derivado de uma política de austeridade por parte do Governo português e da Troika, Portugal enfrenta uma crise económica, que se reflete no aumento da taxa de desemprego, nos cortes salariais, no aumento das taxas de juros, no aumento do nível de endividamento familiar, numa maior concentração da riqueza e na diminuição do nível de confiança dos consumidores na economia o que, consecutivamente, se reflete na perda do poder de compra por parte dos consumidores, levando à retração do consumo português. Isto é, a crise económica afeta a compra e a venda de produtos o que se reflete na diminuição do consumo privado.

No entanto, em dezembro de 2016, concluiu-se que o indicador coincidente mensal para a atividade económica aumentou, tendo um crescimento de 0,8% e o indicador coincidente mensal para o consumo privado registado uma subida de 2,2% (Banco de Portugal, 2017). Estes dados mostram uma evolução positiva da economia portuguesa relativamente ao desempenho económico do país, antecipando-se também um crescimento de 1,7% na economia nacional para o ano de 2017 (Santiago, 2017).

Particularmente, o desenvolvimento do Alentejo em termos económicos tem vindo a crescer. O setor da agricultura e das indústrias agroalimentares assume-se como um dos setores de maior relevo na estrutura económica da região do Alentejo, quer pela sua importância no perfil da região como na estrutura total do emprego regional.

Assim, esta região possui um potencial de afirmação competitiva, com base nas atividades consolidadas e na emergência de novos nichos locais de especialização produtiva, destacando-se os setores do agronegócio, onde o tecido empresarial é marcado pela predominância de micro e pequenas empresas, sendo essencialmente empresas constituídas em nome individual com uma gestão em geral de nível familiar e sobretudo direcionada para os mercados locais e regionais, onde a maior parte dos produtores são especializados e permanecem na atividade já há longos anos (Know-how).

O aumento de investimento privado na região é visível e torna-se fator importante para o seu desenvolvimento e diversificação económica, como é o caso do *Évora Plaza*.

Devido à melhoria da acessibilidade à região foi possível a inserção geoeconómica do Alentejo no espaço europeu e mundial e a constituição de condições vantajosas para a atração e localização de novas atividades e empresas. Neste sentido, é visível o aumento de investimentos públicos e privados, no interior do Alentejo e na sua envolvente imediata, criando condições objetivas para uma nova posição do Alentejo no âmbito das relações económicas à escala internacional.

## **b) Dimensão Demográfica e Geográfica**

Em termos gerais, a população residente em Portugal apresenta um decréscimo de 0,45% em 2016, passando de 10.358.076 indivíduos em 2015 para 10.325.452 em 2016, e um envelhecimento contínuo da população (INE, PORDATA, 2017), prevendo-se um decréscimo do crescimento da população em 0,45% para o corrente ano de 2017.

Portugal apresenta uma baixa taxa de natalidade e um aumento do envelhecimento da população, principalmente nas regiões do interior, existindo assim um desequilíbrio na distribuição etária. A esperança média de vida da população portuguesa tende a aumentar e verificam-se alterações nos padrões familiares com diminuição da dimensão familiar. Verifica-se também uma maior urbanização da população portuguesa e um aumento cada vez maior da imigração. Fatores que se tornam um entrave a longo prazo.

O Alentejo é a maior região de Portugal, perfazendo uma superfície de 31 551,2 km<sup>2</sup>, representando 33% do continente. No entanto, é a região portuguesa com menor densidade populacional, com um total de 757.190 habitantes (Censos 2011).

O concelho do Alandroal, situado na sub-região Alentejo Central, possui um total de 5.843 habitantes (censos 2011) distribuídos por uma área total de 542,68 km<sup>2</sup>, constituído por localidades de pequena e média dimensão, composto administrativamente em 4 freguesias (*vide* figura 18).

O concelho encontra-se limitado pelos municípios de Vila Viçosa, Mourão, Reguengos de Monsaraz e Redondo e faz fronteira com Espanha.

A freguesia de Santiago Maior situa-se a cerca de 40km de Évora, 170km de Lisboa, 75km de Espanha (Badajoz), 180km de Sines (litoral) e 230km de Algarve (Faro).

Esta freguesia, onde se localiza a Queijaria Carraça, é composta por 5 aldeias: Casas Novas de Mares, Aldeia das Pias, Aldeia dos Marmelos, Aldeia da Venda e Orvalhos, que na sua globalidade possui 2.250 hab. (censos 2011) ocupando uma área de 112,99 km<sup>2</sup>.

The figure consists of three maps illustrating the location of the study area. The leftmost map shows the outline of Portugal, with regional boundaries and names labeled: VIANA DO CASTELO, BRAGA, VILA REAL, BRAGANÇA, PORTO, AVEIRO, VISEU, GUARDA, COIMBRA, CASTELO BRANCO, LEIRIA, LISBOA, SANTARÉM, PORTALEGRE, SETÚBAL, BEJA, and FARO. A small shaded area in the Beja region indicates the location of the study area. The middle map is a zoomed-in view of the Évora region, showing the following municipalities: Mora, Estremoz, Borja, Viana do Alentejo, Vendas Novas, Montemor-o-Novo, Évora, Redondo, Alandroal, Reguengos de Monsaraz, Mourão, Portel, and Arraiolos. The rightmost map is a detailed view of the Alandroal municipality, showing the União de Freguesias Alandroal (Alandroal, São Brás dos Montes e Juncal) and its constituent parishes: TERENA, SANTIAGO MAIOR, and CAPELINS.

Verifica-se o desenvolvimento contínuo de Infraestruturas, como é o caso da *Nova Ponte do Albardão*, que liga a zona de Reguengos de Monsaraz a Évora e facilita a ligação do interior com os centros urbanos, evitando o isolamento que é próprio das localidades do interior.

É ainda de referir como uma mais valia a infraestrutura da barragem de Alqueva, no interior do Alentejo, que permitiu a criação do maior reservatório artificial de água da Europa e que possibilitou este ano, 2017, o desenvolvimento e construção de duas praias fluviais, em Monsaraz e Mourão.

O Alentejo é, neste momento, uma região de escolha e excelência, que se encontra em constante desenvolvimento e as empresas conseguem tirar partido da localização geográfica, da significativa melhoria das acessibilidades nacionais e internacionais e das dinâmicas de integração económica no espaço europeu e mundial.

A sociedade sofreu muitas alterações desde os tempos mais remotos uma vez que ocorreram muitas mudanças a todos os níveis, desde as alterações nos padrões de emprego, ao aumento da valorização da educação e da formação profissional à redução do número de

peças do núcleo familiar e ao ritmo acelerado dos dias de hoje, assim como a preocupação com a alimentação e a saúde. Logo, tudo isto provoca mudanças no estilo de vida bem visíveis.

Os consumidores estão cada vez mais informados e demonstram uma crescente preocupação com a qualidade dos produtos alimentares associada à saúde e às preferências por alimentos mais saudáveis e seguros. Verifica-se também uma maior procura por novos produtos e novas formas de alimentação, mais equilibrada e diversificada, assim como a procura e valorização pelo consumo de produtos confeccionados de modo tradicional. Fatores que podem ser vantajosos e que constituem oportunidades de inovação e diferenciação para as empresas, permitindo o desenvolvimento de novos ingredientes, alimentos nutricionais mais equilibrados e sustentáveis, embalagens novas com novas funcionalidades, produtos de fácil consumo e fácil associação a outros produtos e muitas outras soluções que têm a saúde, o bem-estar e as características do estilo de vida como eixo comum.

É visível que, cada vez mais se procuram alimentos mais saudáveis e com características específicas, como é o caso da procura por alimentos *“light”* e *“diet”* e por alimentos que contenham outras características, como o caso das sementes. Outra tendência, no caso das indústrias de queijo, é a criação de porções individuais ou de embalagens menores.

Também é observável a aposta crescente no turismo do Alentejo como característica sociocultural. Verifica-se um crescente aumento da procura pelos municípios de Reguengos de Monsaraz, Mourão e Redondo, derivado às praias fluviais, ao artesanato e ao vinho. Estes locais tornam-se cada vez mais numa aposta como destino de excelência e que, consequentemente permitem o aumento e a valorização de outros produtos tradicionais alentejanos a estes associados.

#### **d) Dimensão político-legal**

O setor do leite e dos produtos láteos, tal como todo o setor alimentar, está amplamente legislado, sendo um dos setores mais regulamentados em Portugal. Este facto deve-se à crescente preocupação pela salvaguarda dos interesses do consumidor e pelo cumprimento de práticas legais do comércio nacional e internacional de géneros alimentícios.

O mercado português a este nível – político-legal – é detentor de uma vasta legislação ao nível do setor alimentar. Por se tratar de uma indústria que lida diretamente com a saúde e bem-estar dos consumidores encontra-se submetido a fortes exigências ao nível de normas, nomeadamente, regras de segurança e higiene alimentar, ambiental e funcional.

Primeiramente, as queijarias estão sujeitas ao licenciamento industrial, atualmente regulamentado pelo Decreto-Lei 209/2008, de 29 de Outubro onde se estabelece o regime de exercício da atividade industrial (REAI).

Recentemente, em Janeiro de 2017, tornou-se obrigatória a presença da tabela nutricional em todos os produtos alimentares, o que tem implicações nesta atividade ao nível da rotulagem.

A ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) é o organismo fiscalizador que assegura que todas as normas são cumpridas, tendo o poder para aplicar coimas ou mesmo encerrar as empresas, ainda que temporariamente.

Existem também associações de apoio ao setor, como o IFAP (Instituto de Financiamento da Agricultura e Pesca) e ANIL (Associação Nacional dos Industriais de Lacticínios).

#### **e) Dimensão Tecnológica**

As tecnologias e inovações tecnológicas encontram-se em desenvolvimento permanente neste mercado. A inovação revela-se indispensável à viabilidade e ao êxito da economia moderna.

O mercado apresenta uma inovação constante na alimentação devido às exigências cada vez maiores por parte dos clientes relativamente às características dos produtos que consomem.

O setor dos laticínios revela-se muito tradicional e de baixo nível de investimento em investigação. Apesar do incentivo às tecnologias permitido pelo programa *Portugal 2020*, destinado às PME, verifica-se uma baixa taxa de adesão por parte das empresas do setor. Apenas as empresas de maior dimensão, de fabrico e produção industrial utilizam equipamentos mais evoluídos em termos de tecnologia de produção.

Tem-se assistido também a um constante desenvolvimento ao nível da comunicação desde o surgimento da internet, que se reflete na mudança de mentalidades e que tem permitido uma maior facilidade de comunicação com o público-alvo. A internet permite às empresas a sua divulgação e dos seus produtos. A facilidade de acesso à internet promove a aquisição de produtos através das novas formas de comercialização. Cada vez mais é reconhecida a importância do recurso às redes sociais para desenvolver estratégias de comunicação da empresa junto dos seus clientes, sendo o Facebook a principal rede social utilizada (Smith, 2013).

Perante isto, as empresas precisam de se adaptar às novas tecnologias, de forma a explorar novos mercados, fomentando a modernização e combatendo desta forma hábitos e culturas enraizados.

#### **f) Dimensão ambiental**

A preocupação com o ambiente é constante nos dias de hoje. Assim, torna-se fundamental que uma empresa respeite, valorize e desenvolva processos amigos do ambiente, através do uso, por exemplo, de ingredientes biológicos, tendo em conta um crescimento e

desenvolvimento sustentável de modo a não comprometer seriamente o panorama ecológico em que está inserida, o que deriva também da preocupação por um estilo de vida mais saudável.

As atividades relacionadas com o setor do queijo apresentam uma elevada interação com o ambiente cujo impacto deve ser quantificado de modo a otimizar os processos tanto a nível ambiental como económico. Para tal, deve-se adotar uma adequada gestão ambiental que contribua para a redução do consumo de materiais e energia o que reduz os GEE (Gases do Efeito de Estufa), contribuindo para uma diminuição do aquecimento global, e em simultâneo permitir benefícios económicos para a empresa.

As alterações climáticas e os fenómenos da Natureza também têm fortes repercussões no desenvolvimento da oferta de produtos por parte das empresas. Neste contexto, a prevenção da contaminação e a gestão de resíduos são um problema ambiental e económico, para o setor do queijo, que pode ser visto como uma área de oportunidades com base nas premissas de que os resíduos são recursos e de que a sustentabilidade e a competitividade económica estão intimamente relacionadas.

#### *IV. 2. 1.2. Análise do Mercado*

A indústria dos Laticínios, também denominada de produtos láteos, engloba o grupo de alimentos que inclui o leite, assim como os seus derivados processados (geralmente fermentados). Ou seja, engloba produtos como o leite, o queijo, o iogurte, a manteiga e as sobremesas láteas.

O setor agroalimentar, responsável pela produção de uma ampla gama de géneros alimentícios é dos setores que envolve um conjunto mais abrangente e diferenciado de consumidores. Destaca-se a diferenciação em termos de faixa etária, condições socioeconómicas, estado de saúde, entre outros.

A nível geral, o setor agroalimentar em Portugal representa 20% da indústria transformadora; é constituído por 9.337 empresas (*vide* tabela 3), maioritariamente de micro, pequena e média dimensão, emprega 104.000 trabalhadores e representa um volume de negócios de 12.098 milhões de euros no ano de 2015 (*vide* tabela 4) (FIPA, 2015, INE, 2015).

Tabela 3 - Número de Empresas CAE 10510 (repartido)

Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)	2015	
	N.º	
CAE 10 Indústrias alimentares	9337	
CAE 105 Indústria de laticínios	406	
CAE 10510 Indústrias do leite e derivados	331	

Fonte: INE (2017)

Tabela 4- Volume de negócios (€) das empresas CAE 10510 (repartido)

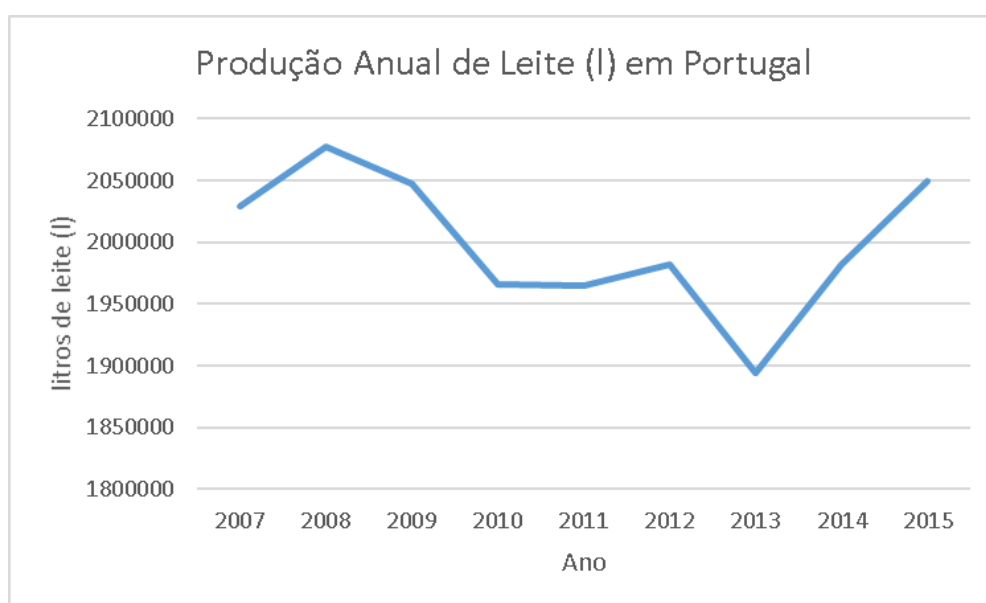
	Atividade económica	€
2015	CAE 10 Indústrias alimentares	12 098 925 354,00 €
	CAE 105 Indústria de laticínios	1 403 648 862,00 €
	CAE 10510 Indústrias do leite e derivados	1 390 213 335,00 €

Fonte: INE (2017)

A nível particular, verifica-se que do total de empresas inseridas no setor de indústrias alimentares, 406 empresas são indústrias de laticínios, representado aproximadamente apenas 5% do setor, com um volume de negócios de 1.403 milhões de euros. No entanto, verifica-se que das empresas inseridas na indústria de laticínios, aproximadamente 82% destas (331 empresas) pertencem à indústria de leite e derivados (CAE10510) com um volume de negócios de 1.390 milhões de euros (vide tabela 4).

Ao nível das informações estatísticas disponíveis para este setor, verifica-se ainda que apesar do decréscimo da produção de leite a partir de 2008, derivado da crise económica em Portugal, com forte acentuação do ano de 2012 para 2013, verifica-se que de 2013 até aos dias de hoje, a produção tende a aumentar (vide gráfico 1).

Gráfico 1- Produção Anual de Leite em Portugal (2007-20015)



Fonte: INE (2017)

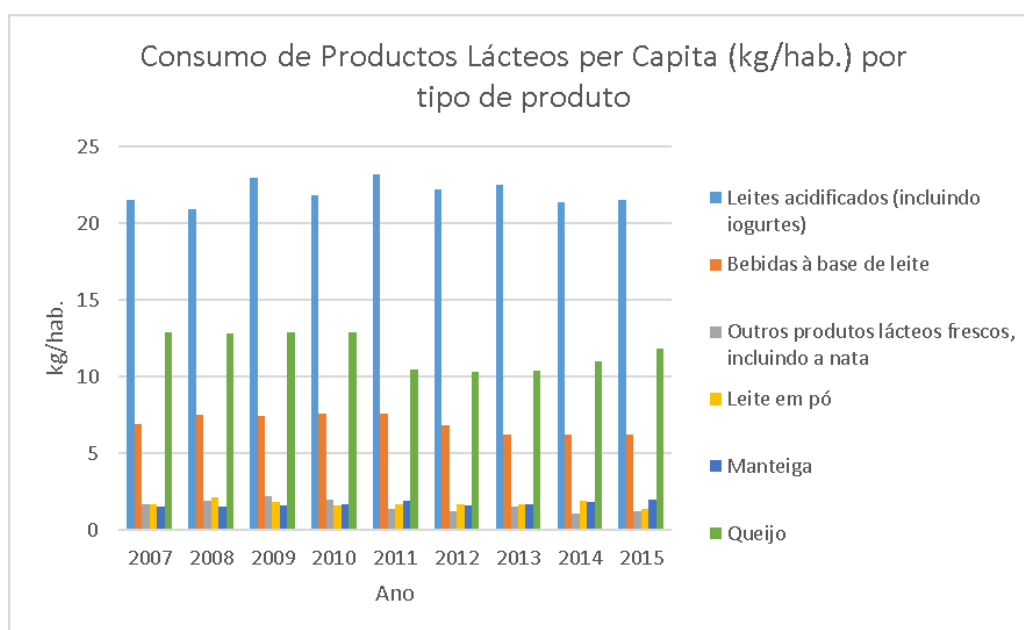
É de notar que com o fim das Quotas Leiteiras na UE, desde abril de 2015, permitiu aumentos da produção (a produção total de leite em 2015 apresentou uma variação positiva de 3,5% relativamente a 2014), provocando um desequilíbrio entre oferta e procura no mercado europeu. Por outro lado, mercados tradicionalmente importadores (como, por exemplo, a China) diminuíram as compras e o consumo nacional de produtos láteos, em especial, o de leite líquido, agravando o desequilíbrio já existente. Este facto provocou um aumento substancial da oferta de leite na Europa, o qual não obteve escoamento suficiente no mercado interno ou na exportação.

A produção industrial de laticínios, em 2015, refletiu, assim, as condições de mercado acima descritas, em que, face às incertezas de colocação no mercado de determinados produtos (leite para consumo, iogurtes e queijo), a indústria foi obrigada à secagem de leite para fabrico de leite em pó magro e, inerentemente, à produção de manteiga, únicos produtos suscetíveis de armazenar e disponibilizar mais tarde no mercado. Resultante desta conjuntura, a produção de manteiga aumentou 14,8%, em 2015, tendo atingido as 32 mil toneladas.

No entanto, é de notar que, ao nível dos produtos láteos derivados do leite, o consumo de Queijo, tem vindo a crescer, em comparação com os leites acidificados onde o consumo está estável (*Vide gráfico 2*).



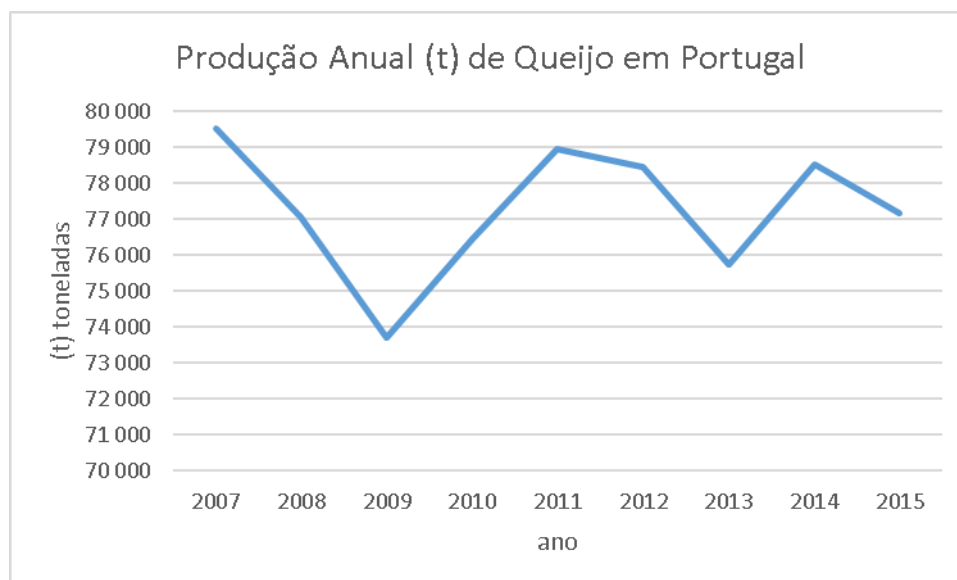
Gráfico 2 - Consumo de Produtos Láteos *per Capita* (kg/hab.) por tipo de produto.



Fonte: INE (2017)

Apesar de crescente nos últimos anos verifica-se que em 2015, a produção total de queijo decresceu 1,7%, com 77,2 mil toneladas produzidas (*vide* gráfico 3).

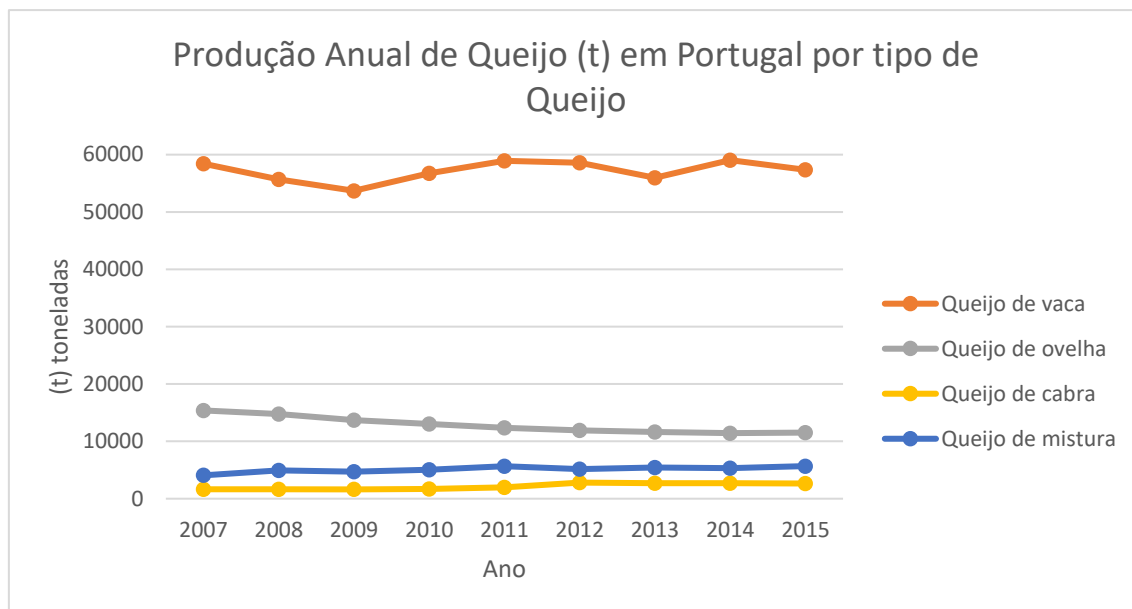
Gráfico 3 - Produção Anual de Queijo em Portugal, em Toneladas



Fonte: INE (2017)

Esta situação resultou sobretudo da menor produção de queijo de vaca, que se situa em 57 mil toneladas, o que representou uma diminuição de 2,9%; o queijo de mistura atingiu as 5,7 mil toneladas, ou seja, registou um aumento de 6,4% comparativamente a 2014 (*vide* gráfico 4).

Gráfico 4 - Produção Anual de Queijo em toneladas, em Portugal, por tipo de queijo



Fonte: INE (2017)

O nível de produção do queijo de ovelha registou uma variação pouco significativa (+0,6%), com 11,5 mil toneladas e o de cabra apresentou um decréscimo de 2,7%, não tendo ultrapassado as 2,6 mil toneladas.

A produção de leite em Portugal aumentou desde novembro de 2015, o que se reflete, consequentemente, no aumento de produção dos produtos derivados. No entanto, a partir de novembro de 2016, verifica-se o oposto, um ligeiro decréscimo na produção de leite e consecutivamente na produção dos seus derivados, excepcionando-se a produção de queijo e nata para consumo, que tendem a aumentar (INE, boletim mensal Janeiro 2016 – Abril de 2017).

A nível financeiro, verifica-se que nas empresas de indústrias de laticínios, e consequentemente nas indústrias do leite e derivados, do ano de 2014 para o ano de 2015, houve um ligeiro decréscimo ao nível do valor da produção (*vide* tabela 5).

Apurando-se, em 2015, um total de aproximadamente 1.347 milhões de euros de produção para as empresas inseridas no CAE 105, o que também é passível de se verificar que aproximadamente 99% da produção das empresas de produtos láteos advém das empresas CAE 10510.

Tabela 5 - Produção em € das empresas CAE 10510 (repartido)

Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)	2015	2014
	€	€
<b>CAE 10</b> Indústrias alimentares	10 742 776 717,00 €	10 736 685 410,00 €
<b>CAE 105</b> Indústria de laticínios	1 360 624 827,00 €	1 496 810 303,00 €
<b>CAE 10510</b> Indústrias do leite e derivados	1 347 864 791,00 €	1 442 351 493,00 €

Fonte: INE (2017)

Consequentemente, ao nível do volume de vendas das empresas em euros (*vide* tabela 6), também se verificam ligeiros decréscimos de 2014 para 2015. As indústrias alimentares obtiveram, no ano de 2015, um volume de vendas de 9.693 milhões de euros, sendo que a indústria do leite e derivados perfaz um total de 1.337 milhões de euros em vendas de produtos, apresentando um decréscimo de aproximadamente 88 milhões de euros.

Tabela 6 - Volume de vendas de produtos (€) das empresas CAE 10510 (repartido)

Atividade económica	2015	2014
	€	€
<b>CAE 10</b> Indústrias alimentares	9 693 038 360,00 €	9 834 485 158,00 €
<b>CAE 105</b> Indústria de laticínios	1 345 985 978,00 €	1 470 706 531,00 €
<b>CAE 10510</b> Indústrias do leite e derivados	1 337 362 930,00 €	1 425 731 463,00 €

Fonte: INE (2017)

O mercado/indústria alimentar e especialmente a indústria de leite e derivados tem-se desenvolvido ao longo dos últimos anos levando a que haja cada vez mais diversificação de produtos adaptados às preferências e necessidades dos consumidores.

#### *IV. 2. 1.3. Análise dos clientes e outros públicos*

A indústria de laticínios, responsável pela produção de uma ampla gama de géneros alimentares, é dos setores que envolve um conjunto mais abrangente e diferenciado de consumidores, desde a diferenciação em termos de faixa etária, condições socioeconómicas, estado de saúde, entre outros. Deste modo, quem procede à aquisição destes produtos são um conjunto diversificado de clientes, de ambos os géneros e de todas as classes económicas, dos 8 aos 80 anos, conservadores ou contemporâneos e clientes mais ou menos regulares.

No entanto verifica-se uma crescente procura por queijos que apresentem outros benefícios para além do queijo tradicional, principalmente associados aos benefícios para a saúde, procurado principalmente por clientes contemporâneos.

Verifica-se que os principais fatores que influenciam o cliente na decisão de compra e consumo do queijo prendem-se com o preço e apresentação do produto, com a informação fornecida acerca do produto e do fabricante e com a qualidade do produto.

É de notar que a marca de distribuidores tem peso no volume de negócios deste setor, principalmente pelo fator preço, no entanto estes tem vindo a perder peso e pequenas empresas tem conseguido integrar-se nestes mercados mais facilmente sendo cada vez mais valorizadas pelos clientes.

Os clientes diretos deste tipo de empresas normalmente restringem-se aos indivíduos que circunscrevem a área de localização das próprias empresas. Sendo que a maior parte dos clientes destas empresas são as grandes distribuidoras. Verifica-se que os principais clientes e distribuidores das indústrias de queijo são grandes superfícies comerciais como hipermercados alimentares, como é o caso do *Jumbo*, *Continente*, *Intermarché* e *Pingo Doce* (Pinto, 2017).

Estas grandes distribuidoras apostam na variedade e diversidade de queijos, conseguindo assim atingir um maior número de clientes.

O canal HORECA mostra-se como uma aposta das empresas do setor para o escoamento dos seus produtos e de forma a atingir mais clientes, distantes da área de localização.

#### *IV. 2. 1.4. Análise dos concorrentes*

Em termos de concorrência, verifica-se uma alargada e vasta gama de concorrentes diretos e indiretos dentro deste setor, desde pequenos produtores e comerciantes e grandes produtores e distribuidores. Neste contexto, a análise da concorrência foi fundamentalmente efetuada com base no fator localização.

Deste modo, as empresas que atuam no mercado no ramo do fabrico e produção de queijos sediadas no concelho de Alandroal são (*vide* figura 19):

- Alandroqueijos – Queijaria Tradicional de Alandroal Lda. (Alandroal)
- Matos & Roque Lda. (Alandroal)
- José Joaquim Germano (Aldeia da Venda, Santiago Maior)
- José Rodrigues Calisto (Aldeia da Venda, Santiago Maior)
- João António Serra Lica (Orvalhos, Santiago Maior)

- Fátima & Filhos – Industria de Lacticínios Lda. (Casas Novas de Mares, Santiago Maior)
- Lactifreire Lda. (Casas Novas de Mares, Santiago Maior)
- Queijaria Carraça – Inácio Joaquim Carraça, Cabeça de Casal da Herança de (Casas Novas de Mares, Santiago Maior)

Figura 19 - Queijarias no concelho de Alandroal (por freguesia).



Fonte: Elaboração Própria

É também de considerar como concorrentes diretos as queijarias de concelhos limítrofes à freguesia de Santiago Maior, como as localizadas em Reguengos de Monsaraz e no Redondo. Assim, passamos a considerar também como concorrentes:

- Sapata & Filha – Restauração e Produtos tradicionais Lda. (Reguengos de Monsaraz)
- Luis Freire Mesquita, Unipessoal Lda. (Caridade, Reguengos de Monsaraz)
- Courela do Campo – Lacticínios, Unipessoal Lda. (Cumeada, Reguengos de Monsaraz)
- Queijaria Santos – Fábio Miguel dos Santos Guerra Unipessoal Lda. (Reguengos de Monsaraz)
- Lácteo Dores & Dores Lda. (Aldeias de Montoito, Redondo)
- Lácteo Barradas & Madeira Lda. (Montoito, Redondo)

No entanto, para uma análise mais profunda, são considerados como principais concorrentes a *Queijaria Fátima & Filhos, Lda.* e a *Queijaria LactiFreire Lda.*, por se situarem na mesma aldeia da empresa.

A queijaria *Fátima & Filhos* é uma empresa de maiores dimensões quando comparada com a empresa em estudo, deste modo possui um número mais elevado de funcionários a seu cargo, 12 no seu total. Possui instalações novas e modernizadas, utilizando equipamentos mais desenvolvidos para a fabricação dos seus produtos. Está igualmente dotada de equipamentos informáticos que ajudam e facilitam na gestão diária dos processos necessários para o funcionamento de uma queijaria. O seu volume de vendas é maior, tendo por isso 3 carrinhas, uma para a aquisição de leite e 2 para a distribuição dos seus produtos, operando apenas em mercado nacional.

Em termos de comunicação é visível uma pequena aposta nesta componente, uma vez que patrocina, em pequena escala, alguns eventos da freguesia e as suas carrinhas de distribuição estão apetrechadas com o nome da empresa. No entanto não participa em feiras e exposições, não esta presente nas redes sociais, nem recorre a qualquer outra forma de comunicação e divulgação da empresa e dos produtos. A imagem de marca da empresa apresenta-se pouco desenvolvida, tendo apenas recentemente introduzido uma imagem nos rótulos. No entanto, a empresa continua também a utilizar o selo de padrão universal apenas com o nome da empresa para a rotulagem dos produtos, não existindo uniformização na imagem (*vide* figuras 21 e 22). Contudo pode-se considerar uma marca mais forte quando comparada com as restantes queijarias concorrentes da freguesia.

É ainda de revelar que a empresa recorre a um fornecedor espanhol para a compra de leite de cabra, não podendo caracterizar os seus produtos como 100% portugueses.

Figura 20 - Rótulo Queijaria Fátima & Filhos Lda.



Figura 21 - Rótulo novo Queijaria Fátima & Filhos Lda.



Relativamente à Queijaria *LactiFreire*, esta é de menor dimensão, tendo por isso a seu cargo 6 funcionários e 2 carrinhas, uma para a aquisição de leite e outra para a distribuição dos seus produtos, e um volume de vendas menor. As instalações de fabrico de queijo são de pequena dimensão, no entanto um pouco superiores à empresa em estudo, e possui meios técnicos menos desenvolvidos. A queijaria distribui os produtos apenas em mercado nacional.

Ao nível de estratégias de comunicação, apesar de possuir uma página no Facebook para a divulgação, esta encontra-se muito desatualizada e sem interação. A empresa não recorre a feiras nem exposições para a sua divulgação, nem possui a sua carrinha de transporte identificada e também não existe qualquer identificação nas suas instalações.

Ao nível da imagem de marca, esta não se encontra muito desenvolvida utilizando o mesmo formato de selos que as outras empresas na rotulagem dos produtos. No entanto, é visível que também muito recentemente começou a aparecer no mercado outra rotulagem para os produtos embalados desta empresa, com uma imagem associada ao produto, no entanto esta não se encontra uniformizada por todos os produtos e por todos os lugares onde se encontra à venda, coexistindo assim ambos os selos (*vide* figura 22 e figura 23). Também é de referir que não existiu qualquer comunicação aquando desta alteração.

Esta empresa também recorre a fornecedores espanhóis para a aquisição de leite, sendo que também não se pode considerar os seus produtos 100% portugueses.

Figura 23- Rótulo LactiFreire, Lda



Figura 22- Rótulo novo Lactifreire, Lda.



Em seguida apresenta-se uma síntese comparativa das três principais concorrentes no mercado local em termos de imagem, comunicação, preço, produto, instalações estratégias de marketing.

Tabela 7- tabela de avaliação da posição concorrencial

CARACTERÍSTICAS	QUEIJARIA CARRAÇA	FATIMA & FLHOS	LACTIFREIRE
<b>Imagem de marca</b>	Pouco desenvolvida - fraca	Desenvolvida - mediana	Desenvolvida - mediana
<b>Marketing</b>	Inexistente	Pouco desenvolvido	Inexistente
<b>Preço</b>	Baixo – competitivo	Médio	Médio
<b>Produto</b>	100% português	Recorre a leite espanhol	Recorre a leite espanhol
<b>Instalações</b>	Pequena dimensão	Média dimensão	Pequena dimensão
	Em expansão	Modernizadas	
<b>Comunicação</b>	Inexistente	Existe (fraca intensidade e poucas técnicas)	Inexistente

Fonte: Elaboração própria

#### IV. 2. 1.5. Ameaças e Oportunidades

De seguida apresenta-se uma síntese dos fatores externos que se revelam como oportunidades e ameaças para a empresa em estudo (*vide* tabela 8).

Tabela 8 - Ameaças e Oportunidades

OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do poder de compra;</li> <li>• Crescente procura de produtos de qualidade;</li> <li>• Visibilidade e valorização do Alentejo;</li> <li>• Procura por produtos tradicionais alentejanos;</li> <li>• Procura de produtos diversificados;</li> <li>• Crescimento/importância das redes sociais;</li> <li>• Procura de queijos com embalagens individuais ou de menor peso;</li> <li>• Inovação tecnológica;</li> <li>• Consumidores muito diferenciados;</li> <li>• Queijo como o 2º produto láteo de derivados do leite mais vendido;</li> <li>• Consumo do queijo a aumentar;</li> <li>• Aumento do consumo do queijo de mistura e de cabra;</li> <li>• Desenvolvimento de infraestruturas;</li> <li>• Proximidades aos concelhos de Mourão, Reguengos de Monsaraz e Redondo;</li> <li>• Procura do Alentejo como espaço de lazer e turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima de instabilidade económica no país;</li> <li>• Dependência de fornecedores no fornecimento de matérias-primas;</li> <li>• Setor amplamente regulado;</li> <li>• Preocupação com a compra de produtos saudáveis;</li> <li>• Procura de produtos <i>diet</i> ou <i>light</i>;</li> <li>• Fortes exigências legais;</li> <li>• Produção de leite a diminuir;</li> <li>• Diminuição do consumo de queijo de vaca;</li> <li>• Elevada diversificação de produtos na indústria de derivados do leite;</li> <li>• Elevado nº de concorrentes;</li> <li>• Decréscimo e envelhecimento da população.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria



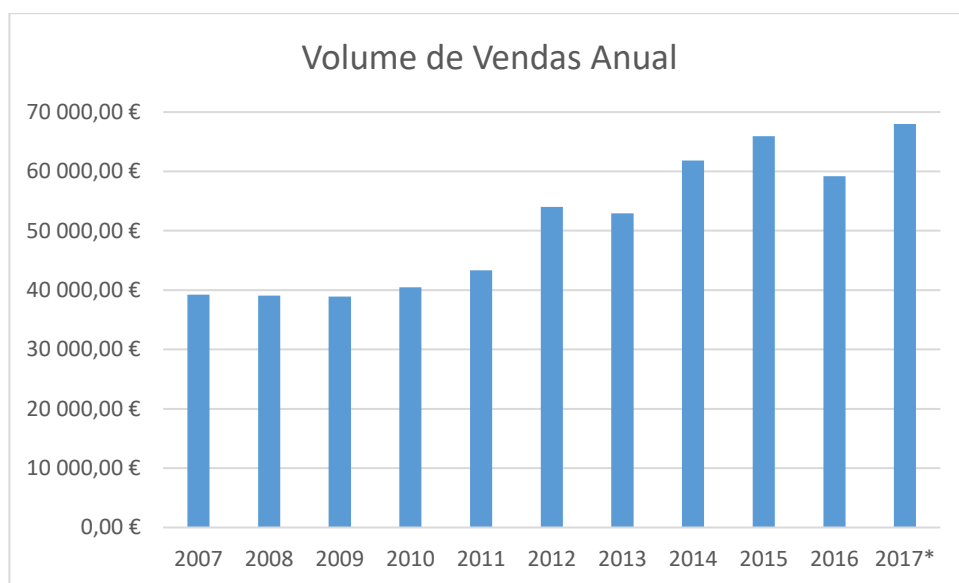
## IV. 2. 2. Análise Interna

### IV. 2. 2.1. Recursos financeiros, técnicos e humanos

A Queijaria Carraça iniciou a sua atividade económica em janeiro de 1987, como já foi referido, não existindo dados de faturação referentes a este período e nem para os anos seguintes, sendo que os dados obtidos e utilizados são a partir de 2007. Assim, derivado à reduzida dimensão da empresa associada à gestão familiar não foi possível realizar um estudo financeiro muito detalhado e rigoroso sobre os resultados da empresa.

Da análise dos **recursos financeiros** é visível que nos anos de 2007 a 2010 a empresa apresentou uma faturação próxima dos 40 mil Euros, sendo que desde aí o volume de vendas da empresa veio sempre a crescer até 2015, oscilando dos 40 mil aos 65 mil Euros (*vide gráfico 5*).

Gráfico 5 - Volume de vendas da empresa em € (2007-2017)



\*Valores reais de janeiro-agosto de 2017, valores estimados de agosto-dezembro 2017.

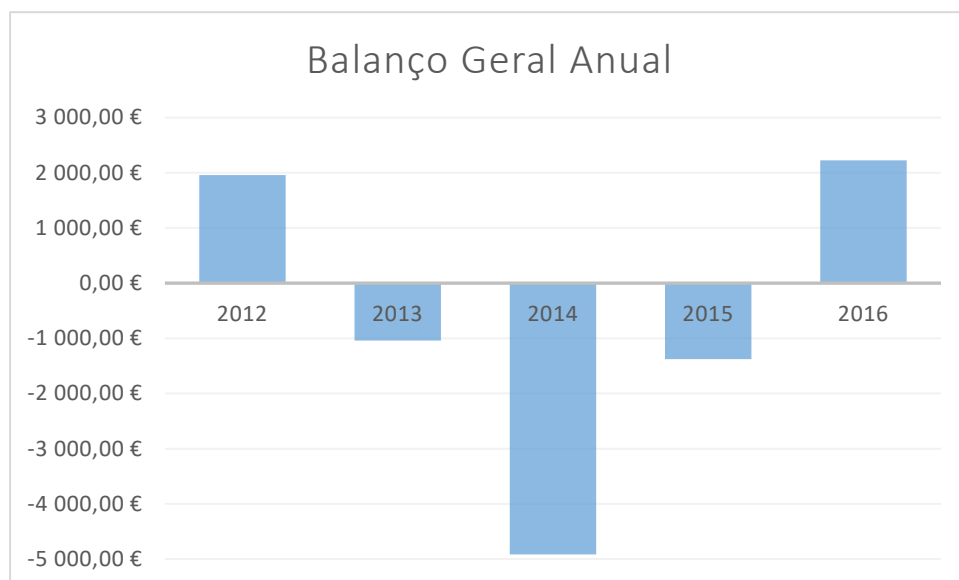
Fonte: Dados de faturação da Empresa (2007 a 2017)

No entanto, no ano de 2016 verificou-se um decréscimo de aproximadamente 7 mil euros em faturação, tendo a empresa atingido um volume de vendas total de 59.207,85€.

Relativamente ao ano de 2017, com um volume de vendas real de 45.316,76€ de janeiro a agosto e estimando-se uma média mensal de 5.664,60€ para os restantes 4 meses do ano, calculou-se um valor estimado de vendas total de 67.975,16€ para 2017, verificando-se assim um aumento de 8.767,31€, aproximadamente 14%.

Apesar de possuir um volume de vendas razoável para uma pequena empresa familiar, o negócio possui reduzidas margens de lucro e até mesmo perdas de montantes significativos de dinheiro, como foi o caso do ano de 2014, ano de maior prejuízo para a empresa (*vide* gráfico 6).

Gráfico 6 - Lucro da empresa por ano (€)



Fonte: Dados de faturação da empresa (2012 a 2016)

Apesar do volume de vendas de 61.829,54€, em 2014, a empresa teve um prejuízo de 4.917,16€. Também os anos de 2013 e 2015 se revelaram negativos ao nível dos resultados.

No entanto, em 2016 a empresa conseguiu recuperar obtendo um resultado de 2.223,97€, apesar de ser um valor relativamente baixo para o volume de vendas de 59.207,85€ atingido nesse mesmo ano.

Para 2017, de acordo com o aumento de 14% no volume de vendas e estimando-se um aumento, igualmente, de 14% nos custos e despesas, pode-se calcular um resultado de 3.013,54€.

Refere-se ainda que faz parte da cultura da empresa apenas realizar investimentos de acordo com as suas disponibilidades financeiras, de forma a tentar promover o crescimento do seu negócio, sem que o risco seja demasiado elevado. Assim, a empresa nunca recorreu a empréstimos bancários para financiar a sua atividade.

No que toca a **capacidades e recursos técnicos**, a empresa possui instalações relativamente pequenas, mas encontra-se apetrechada com equipamento necessário para a produção e distribuição de queijo, caracterizando-se como empresa de carácter artesanal, com produtos confeccionados “à mão”.

Ao nível de equipamento para a fabricação de queijo a empresa possui 2 tanques de refrigeração, 1 panela de cozedura de leite, 2 cubas, 1 francela de pequenas dimensões, 1 câmara frigorífica, 1 sala de cura/secagem natural, 1 máquina de embalar a vácuo e 1 máquina de pressão para lavagem de matérias, sendo as instalações constituídas por 9 pequenas divisões, incluindo vestiário e casa de banho.

Para a distribuição dos seus produtos, a empresa possui uma carrinha com equipamento de frio, assegurando a qualidade e segurança alimentar dos produtos aquando da distribuição dos mesmos.

No entanto, ao nível de técnicas de gestão, é de notar a precaridade dos meios da empresa, não possuindo equipamentos informáticos próprios, sendo difícil a aquisição e controle da informação, o que por sua vez não permite eficiência e rigor nesta componente. Sempre que necessário é utilizado o computador pessoal do proprietário e a emissão de faturas eletrónicas não existe, sendo utilizado um sistema de recibo em papel.

No entanto, é de notar que a queijaria se encontra em processo de expansão das suas instalações, sendo que irá originar mais um vestiário, uma divisão da câmara de secagem, outra sala de cura natural, aumentando a sua capacidade de produção, e um escritório que permitirá melhorar a organização e facilitará os processos de gestão, prevendo-se a aquisição e um computador para a empresa, impressora e outros equipamentos inerentes à gestão diária da queijaria.

Ao nível dos **recursos humanos**, por ser uma empresa familiar de pequenas dimensões, a queijaria tem a seu encargo 4 funcionários permanentes, 2 do género masculino e 2 do género feminino, com idades compreendidas entre os 24 e 55 anos. Dois dos seus funcionários são proprietários da empresa, sendo os restantes membros da família.

Todos os trabalhadores realizam diversas funções repartidas pelo fabrico, distribuição, comercialização e gestão.

Relativamente à formação na área na qual a empresa se insere, 3 dos 4 funcionários possuem diversas formações, sendo que, por ser mais recente na empresa, o quarto funcionário ainda não possui qualquer formação.

Uma funcionária possui 25 horas de formação em *marketing agroalimentar*, 25 horas de formação em *higiene, segurança alimentar e qualidade no processamento de produtos agroalimentares* e um total de 82 horas de formação em *HACCP (Hazard Analysis Critical and Control Points)*. Outro funcionário têm 25h de formação em *Higiene e Segurança alimentar*, 25h de formação em *Turismo em Espaço Rural* e um total de 50 horas em *HACCP*. E por último a

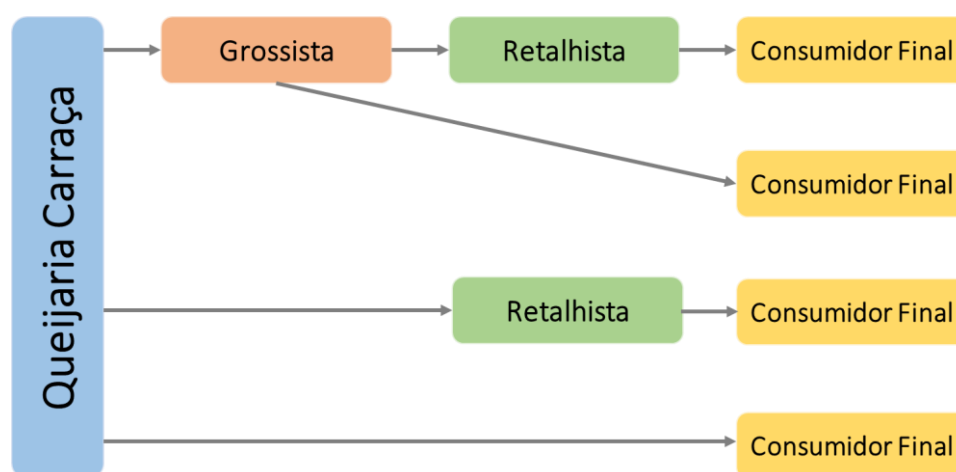
outra funcionária possui de 40 horas de formação em *higiene, prevenção e segurança no trabalho*.

No que toca ao modo de confeção/fabrico dos produtos, este são de fabrico tradicional, sendo passado de geração em geração, não existindo formações para tal.

#### IV. 2. 2.2. *Perfil e caracterização dos clientes e distribuidores*

A empresa vende os seus produtos maioritariamente através de intermediários, sendo que também pratica a venda direta ao público aquando da sua deslocação às instalações de fabrico (vide figura 24).

Figura 24 - Circuitos de distribuição da Empresa



Fonte: Elaboração própria com Dados da empresa

Relativamente à venda direta no local de produção, verifica-se uma procura frequente derivada de serem produtos de consumo alimentar presentes na vida quotidiana, existindo clientes que procuram para consumo imediato, maioritariamente queijo fresco, e outros que procuram para um consumo mais regular, levando maiores quantidades para ter em casa por mais tempo, queijo curado. É de notar que a procura não apresenta sazonalidade por serem produtos que podem ser consumidos todo o ano, no entanto a procura pelo queijo fresco tende a crescer no período de primavera e verão. Estes podem ser designados de mercado para consumo “em casa”.

Por norma, os novos clientes de venda direta procuram e adquirem os produtos da empresa através de referências de outros clientes, sendo a sua maioria clientes habituais e de longa data, maioritariamente da zona geográfica onde a empresa se insere. No entanto também

se verifica, esporadicamente, clientes de zonas geográficas mais distantes, que procuram produtos tradicionais e chegam à Queijaria por referências de familiares e conhecidos que já são clientes.

Os clientes de venda direta são motivados pelo preço apelativo, pela qualidade do produto e pelo facto de serem produtos de fabrico tradicional, sendo o pagamento feito a pronto, o que deriva das pequenas quantidades adquiridas.

No que toca à venda dos produtos a intermediários, a empresa tem diferentes níveis de clientes intermediários: clientes retalhistas tradicionais e clientes grossistas (*vide* figura 24). Estes adquirem quantidades elevadas de produto, de acordo com as suas necessidades, que podem variar na quantidade adquirida. Estes têm um peso elevado e importante para a queijaria, uma vez que ficam com a maior parte dos produtos fabricados pela empresa e sendo a sua aquisição constante ao longo do ano.

Os intermediários procuram uma boa relação qualidade-preço e utilizam, maioritariamente, o pagamento parcelar ou mensal em detrimento do pagamento imediato. Para fidelizar estes clientes importa produzir com qualidade e a preços competitivos.

A maior parte do volume de vendas dos produtos da empresa é realizada através de grossistas, sendo que a tabela que se segue (*vide* tabela 9) apresenta os 4 principais clientes (grossistas). Ni item *outros clientes* estão incluídos os clientes diretos, os outros grossistas e os retalhistas tradicionais. É de referir que 2 dos grossistas a que a empresa recorre também são retalhistas, vendendo através de lojas próprias, feiras e mercados, os produtos diretamente aos clientes/consumidores, sendo o *LactoSantos* um deles.

Tabela 9 – Volume de vendas por cliente (2015 e 2016)

	2015		2016	
<b>APRECIARUMOS</b>	20.531,18 €	31,14%	14.659,26 €	24,76%
<b>FERNANDA M. C. SILVA</b>	9.477,1 €	14,37%	9.690,28 €	16,82%
<b>LACTOSANTOS</b>	13.588,24 €	20,61%	3.589,30 €	6,06%
<b>MONTIQUEIJO</b>	18.855,00 €	28,6%	22.119,30 €	37,36%
<b>OUTROS CLIENTES *</b>	3.485,03 €	5,29%	8.879,71 €	15%
<b>TOTAL</b>	65.936,61 €	100%	59.207,85 €	100%

\* inclui outros grossistas, retalhistas tradicionais e clientes diretos.

Fonte: Dados de Faturação da empresa

Destacam-se as empresas *Apreciarumos Lda.* e *Montiqueijo-Queijos de Montemuro, Lda.* como os principais clientes, com um volume de compras superior a 60% conjuntamente.

É de notar que a empresa *Apreciarumos* baixou o seu volume de compras do ano de 2015 para o ano de 2016. Revelando-se o oposto para a empresa *Montiqueijo*, que subiu o seu volume de compras, de um ano para outro. Considerando estes como principais clientes da empresa, ambos são intermediários grossistas relevantes para o negócio.

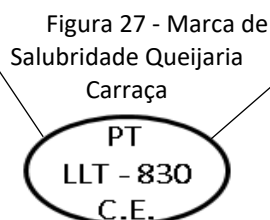
É de realçar que, em 2015, apenas 5,29% da faturação provinha de outros clientes, de menor dimensão, maioritariamente retalhistas tradicionais e clientes de venda direta, sendo que essa percentagem subiu para 15%, em 2016. Isto deve-se ao alargamento do circuito de distribuição a outros clientes desta categoria e também ao aumento médio das compras dos clientes antigos.

É ainda de notar os grossistas *Apreciarumos Lda.* e *LactoSantos, Lda.* utilizam os seus próprios rótulos (marca própria), nome e imagem para a comercialização dos produtos da queijaria, apenas conseguindo-se identificar o produto desta empresa através da marca de salubridade<sup>4</sup> (*vide* figuras 25 a 27). É de salientar que estes são os que maior volume de compras realizam na empresa.

Figura 25 - Rótulo LactoSantos, Lda.



Figura 26 - Rótulo Appreciarumos, Lda.



Em termos de conclusão verifica-se, portanto, que o grosso dos produtos da empresa são escoados através de grossistas.

É ainda de referir que empresa não aposta nos canais de distribuição HORECA (hotelaria, restauração e cafés) e retalho moderno (grandes superfícies comerciais).

<sup>4</sup> marca que indica que a empresa foi inspecionada e licenciada pelas autoridades competentes, no que diz respeito à qualidade das matérias-primas, às condições de boas práticas de fabrico e ao cumprimento das normas de higiene sanitária aplicáveis. A marca consiste no nome do país ou o seu código internacional, o código específico da empresa e a sigla CEE, inscritos numa cinta oval. Nenhum produto lácteo pode ser vendido na União Europeia sem a marca de salubridade.

#### IV. 2. 2.3. *Marketing*

Em termos de **marca**, a empresa em estudo apresenta-se no mercado com o nome de *Queijaria Carraça*, não existindo qualquer imagem, logotipo ou assinatura do produto que a identifique e distinga como marca, sendo apenas exibido o seu nome num formato de letra universal muito utilizado na rotulagem destes produtos láteos. Verifica-se também uma baixa notoriedade da marca junto dos consumidores.

A empresa nunca apostou no marketing como componente do negócio, não possuindo qualquer estratégia de marketing quer para a empresa quer para os seus produtos. Portanto, não existe qualquer referência a gastos com esta componente.

No entanto, apesar de não existir de forma deliberada uma estratégia de marketing, a empresa pratica algumas ações de comunicação para com os clientes, distribuidores e fornecedores, onde, é através destas que se dá a conhecer os produtos da empresa.

Desta forma, ao nível das **variáveis do marketing-mix** deteta-se o seguinte:

- **Produto:** a empresa tem tentado diversificar a sua gama de produtos. Iniciou a sua atividade apenas com o fabrico de queijos de vaca amanteigados de leite cru, contudo nos dias de hoje a empresa apresenta uma maior variedade de produtos, sendo estes frescos e curados:

- **queijo de mistura (vaca e cabra)** - feito com leite de cabra e vaca fervido, sal, cálcio (E509) e coalho (E202). Fabricado em tamanho:
  - pequeno (fresco – aprox. 150g / curado – aprox. 100g);
  - grande (fresco – aprox. 375g. / curado – aprox. 300g).
- **queijo de cabra** (curado) - feito com leite de cabra fervido, sal, cálcio (E209) e coalho (E202), produzido em tamanho pequeno (aprox. 100g).
- **queijo com orégãos** - feito com leite de cabra e vaca fervido, sal, orégãos, cálcio (E209) e coalho (E202) e produzido em tamanho pequeno (fresco – aprox. 150g / curado – aprox. 100g).
- **queijo de ovelha** (curado) - feito com leite de ovelha, cardo, coalho (E202) e sal. Fabricado em tamanho: pequeno (aprox. 100g.), médio (aprox. 250g.) e grande (aprox. 500g.). Sendo que este produto apresenta sazonalidade, estando apenas disponível na altura da primavera e início do verão.

A empresa pretende continuar a diversificar a sua linha de ofertas de acordo com as expectativas e gostos do consumidor, apostando sempre na qualidade como fator essencial.

É ainda de notar que a empresa aceita devolução de queijos frescos por acordo prévio com o vendedor, sendo que estes têm aproveitamento para queijo seco/curado, evitando assim o desperdício de produtos.

A Queijaria compra leite a produtores da região e utiliza apenas leite português para o fabrico dos seus produtos, mantendo assim a imagem de um produto 100% português e alentejano.

No que toca aos aspetos como a embalagem, *design* e quantidade verifica-se uma imagem pouco desenvolvida. Os produtos são vendidos à unidade ou embalados. Os queijos de mistura e cabra vendidos à unidade são acompanhados do respetivo rótulo de formato universal identificado com o nome da empresa, no entanto, o queijo com orégãos e o queijo de ovelha e os sacos para queijo de mistura (embalagem com 2 queijos), que apresentam uma identificação distinta, existindo um *design* do rótulo diferente para cada um. Deste modo, verifica-se que não existe uniformização na imagem de marca apresentada ao público (vide Figura 28 a 33).

Figura 28 - Rótulo Queijo de Mistura Fresco





- **Preço:** a empresa pratica livremente os preços dos seus produtos com base no preço das matérias-primas, mão-de-obra necessária e outros encargos à sua fabricação. No entanto, verifica-se que os produtos vendidos pela empresa apresentam-se como preços relativamente baixos quando comparados com os produtos concorrentes, tendo assim pouca margem de lucro.

Os preços são praticados consoante o tipo de consumidor/cliente direto ou intermediário. Para o consumidor/cliente direto está estabelecido o seguinte preço:

Tabela 10 - Tabela de preços de venda ao consumidor/cliente direto

Produto	Preço por unidade
Queijo de Mistura	
- Pequeno (fresco – aprox. 150g / curado – aprox. 100g)	0,70€
- Grande (fresco – aprox. 375g)	1,70€
Queijo de Cabra (curado)	
- Pequeno (aprox. 100g)	0,80€
Queijo de Orégãos	
- Pequeno (fresco – aprox. 150g / curado – aprox. 100g)	0,75€
Queijo de ovelha (curado)	
- Pequeno (aprox. 100g)	1,10€
- Médio (aprox. 250g)	2,75€
- Grande (aprox. 500g)	5,00€

Fonte: Dados da empresa

Para clientes intermediários os preços praticados são mais baixos e podem variar consoante as quantidades adquiridas e o tipo de intermediário.

- **Distribuição:** a empresa recorre maioritariamente a intermediários para a distribuição e comercialização dos seus produtos, sendo que também pratica venda direta ao público

A opção maioritária por clientes intermediários permite que os seus produtos cheguem a um maior número de consumidores finais de zonas geográficas distintas, facilitando a tarefa de distribuição da própria empresa e diminuindo as transações. Em contrapartida, leva a que a empresa perca o controle dos seus produtos e da marca no mercado, sendo que alguns dos intermediários usam a própria marca própria para a comercialização dos produtos, podendo apenas ser identificado pela marca de salubridade, como já referido.

É ainda de referir que neste negócio não existe produção em *stock*, sendo que o que é produzido é distribuído e comercializado.

- **Comunicação:** a empresa ainda não apostou numa política de comunicação e promoção como forma indissociável e necessária para o seu sucesso. A empresa apenas recorreu a 3 exposições em feiras da freguesia e do concelho ao qual pertence para a divulgação dos seus produtos, sendo que estas foram há mais de 10 anos, não tendo participado em mais nenhuma ação de comunicação e divulgação desde essa data.

Também é de notar que não existe qualquer panfleto, brochura ou qualquer outra forma de comunicação ou divulgação que promova a empresa/produtos. Não está presente nas redes sociais, não possui qualquer identificação nas instalações nem na carrinha de transporte de mercadorias.

Neste sentido, a única forma de comunicação da empresa para a venda e comercialização dos seus produtos assenta na apresentação diretamente ao cliente, dando-o a provar e informando-o sobre as suas características, preços e formas de comercialização. A publicidade é do tipo passa-palavra o que torna o processo de conquista e lealdade do consumidor bastante demorado e por vezes difícil em zonas mais afastadas do centro de produção.

#### IV. 2. 2.4. *Pontos Fortes e Pontos Fracos*

De seguida apresenta-se uma síntese dos pontos fortes e fracos encontrados através da análise interna à empresa (*vide* tabela 11).

Tabela 11 - Tabela resumo da Análise Interna

PONTOS FRACOS (S)	PONTOS FORTES (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequena dimensão;</li> <li>• Baixa capacidade de produção;</li> <li>• Baixa notoriedade da marca e dos produtos;</li> <li>• Inexistência de estratégias de marketing;</li> <li>• Imagem pouco desenvolvida;</li> <li>• Novas tecnologias pouco utilizadas e desenvolvidas;</li> <li>• Estratégia de Comunicação inexistente;</li> <li>• Fraca visibilidade no mercado;</li> <li>• Reduzida margem de lucro;</li> <li>• Não uniformização dos rótulos ao nível da imagem;</li> <li>• Número reduzido de intermediários com peso no volume de vendas da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos produtos;</li> <li>• Baixo Preço;</li> <li>• Expansão das instalações;</li> <li>• Diversidade de produtos;</li> <li>• Produto 100% português;</li> <li>• Posicionamento geográfico;</li> <li>• Produtos de fabrico tradicional;</li> <li>• 30 anos de experiência no mercado;</li> <li>• Volume de vendas em crescimento;</li> <li>• Possibilidade de aumento da capacidade produtiva.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### IV. 3. Análise SWOT

Em seguida apresentam-se principais pontos-chave da análise externa (Ameaças e Oportunidades) e da Análise interna (Pontos Fracos e Pontos Fortes) estabelecidos através da análise da situação elaborada no capítulo IV.2.

Tabela 12 - Matriz SWOT

	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima de instabilidade económica no país;</li> <li>- Setor amplamente regulado e legislado;</li> <li>- Procura de produtos saudáveis, <i>diet</i> ou <i>light</i>;</li> <li>- Fortes exigências legais;</li> <li>- Produção de leite a diminuir;</li> <li>- Elevada diversificação de produtos na indústria de derivados do leite;</li> <li>- Elevado nº de concorrentes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do poder de compra;</li> <li>- Crescente procura de produtos de qualidade;</li> <li>- Visibilidade e valorização do Alentejo;</li> <li>- Procura por produtos alentejanos tradicionais;</li> <li>- Crescimento/importância das redes sociais;</li> <li>- Consumidores diversificados;</li> <li>- Queijo como o 2º produto láteo de derivados do leite mais vendido;</li> <li>- Aumento do consumo do queijo;</li> <li>- Proximidade geográfica dos concelhos limítrofes;</li> </ul>
PONTOS FRACOS	RECOMENDAÇÕES	RECOMENDAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa capacidade de produção;</li> <li>- Baixa notoriedade da marca/produtos;</li> <li>- Inexistência de estratégias de marketing e de comunicação;</li> <li>- Novas tecnologias pouco utilizadas e desenvolvidas;</li> <li>- Reduzida margem de lucro;</li> <li>- Imagem pouco desenvolvida;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação às novas tecnologias;</li> <li>• Fomentar a modernização;</li> <li>• Redução de custos;</li> <li>• Uniformização dos rótulos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de imagem e/ou logotipo próprio e uniformizado;</li> <li>• Aposta numa estratégia de comunicação para a empresa e para os seus produtos;</li> <li>• Definir uma estratégia de preço de acordo com as diretivas do marketing;</li> <li>• Alargar a rede de intermediários.</li> </ul>
PONTOS FORTES	RECOMENDAÇÕES	RECOMENDAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade dos produtos;</li> <li>- Baixo Preço;</li> <li>- Produto 100% português;</li> <li>- Localização geográfica;</li> <li>- Produtos de fabrico tradicional;</li> <li>- Volume de vendas em crescimento;</li> <li>- Possibilidade de aumento da capacidade produtiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposta na qualidade e melhoria contínua;</li> <li>• Procura de novos mercados;</li> <li>• Aumentar a produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apostar na visibilidade dos produtos como português e do Alentejo;</li> <li>• Apostar na imagem de produto tradicional;</li> <li>• Aposta em novos produtos.</li> </ul>

#### IV. 4. Objetivos

Tendo em conta a análise anterior estabelecem-se os seguintes objetivos de marketing num horizonte de curto prazo:

- Aumentar o volume de vendas em 20% em 2018;
- Atingir um lucro de aproximadamente 4.500€ em 2018;
- Aumentar o preço dos produtos em:
  - 0,05 cêntimos por unidade nos queijos de mistura, cabra e ovelha;
  - 0,10 cêntimos por unidade no queijo com orégãos;
- Lançar 1 novo produto em 2018;
- Aumentar o número de clientes em 5%;
- Aumentar a média de vendas em 5% por cada intermediário;
- Obter um índice de satisfação do consumidor de 90%;
- Introduzir os produtos num grande distribuidor alimentar;
- Aumentar em 25 o nº de pontos de venda;
- Atingir um índice de 50% de recordação da marca até ao final de 2018;
- Gerar a experimentação do produto em 20% do público-alvo;
- Conseguir obter 50% da experimentação do produto pela via da degustação;
- Ter em conta na determinação do preço dos produtos os 3 vetores: cliente-custos-preço concorrentes;
- Obter junto do público-alvo a associação a produtos de qualidade e 100% portugueses produzidos através de métodos tradicionais;

## IV. 5. Opções estratégicas de Marketing

### a. Segmentos-Alvo

A empresa irá desenvolver uma estratégia de marketing diferenciado, visto que irá oferecer diferentes produtos a dois segmentos de mercado escolhidos entre os identificados, tendo em conta critérios geográficos e benefícios

1. *Cientes tradicionais* – consumidores nacionais que procuram o típico queijo tradicional simples, sem outras características adicionais, recorrendo apenas ao queijo de mistura, de cabra e de ovelha tradicional, valorizando os produtos locais e regionais.

2. *Cientes contemporâneos* – consumidores nacionais que procuram no queijo tradicional outras características e benefícios, como “*light*”, “*diet*” e outras componentes adicionais, que tendem a preferir o queijo com orégãos e outros que possam surgir, como queijo com sementes e queijo com nozes, por exemplo.

### b. Fontes de Mercado

Ao nível das fontes de mercado, irá concorrer-se diretamente com outras empresas locais e nacionais produtoras de queijo. Portanto, a estratégia para as fontes de mercado selecionada é a de concorrência direta.

### c. Posicionamento

O eixo de identificação dos produtos da empresa é o queijo tradicional alentejano. Na escolha do eixo de diferenciação foram tidos em conta os atributos, a performance dos produtos e a relação qualidade/preço.

Desta forma a empresa vai posicionar-se como uma empresa de queijo alentejano de qualidade, de fabrico tradicional, com leite 100% português que consegue corresponder as exigências dos seus consumidores em termos de diversidade, acompanhando sempre os hábitos alimentares.

### d. Política da Marca

Um dos pontos essenciais para a empresa é trabalhar e definir uma imagem de marca que possibilite a sua viabilidade, notoriedade e crescimento no mercado. Para tal, torna-se necessário definir a identidade física da marca.

Em termos do nome de marca, a empresa irá manter-se com o nome *Queijaria Carraça*. Este é um nome patronímico e evocativo, que identifica de imediato a categoria de produtos e trará benefícios pelo facto de ser o nome de família e o nome do fundador da empresa, utilizado desde a sua criação, que apesar da pouca notoriedade, já se encontra no mercado, e ao qual são associados produtos de qualidade e de preço competitivo. No entanto, por ser um nome associado a parasitas como nome de marca de produtos alimentares pode, por vezes, junto de clientes mais sensíveis, levar ao detrimento da compra do produto da empresa por outro produto concorrente. A mudança de nome seria uma opção, mas também acarretaria uma maior aposta na comunicação e divulgação, e maiores esforços para levar a associação de um novo nome à qualidade e características que já se encontram associadas ao nome atual e maiores recursos e gastos financeiros, assim como a possível perda de quota de mercado e de clientes que já se tornaram fieis à marca. Assim, por opção e escolha da empresa o nome *Queijaria Carraça* irá permanecer como nome da marca institucional e para os seus produtos.

Como praticamente não existe imagem de marca, esta deve ser trabalhada de acordo com os objetivos da empresa e com vista a que a empresa seja reconhecida pelos seus atributos de posicionamento. A parte gráfica será trabalhada com o objetivo de transmitir a origem e tradição dos produtos, tornando a empresa mais apelativa (*vide* figura 34).

Figura 34 - Logotipo Institucional



A imagem remete para a origem do produto, o Alentejo, representado por um monte alentejano e um chaparro, e o amarelo do sol que o caracterizam e que transmite felicidade. Apesar do Alentejo se caracterizar por campos dourados foi escolhida a cor verde de forma a transmitir segurança, frescura, satisfação e associação à natureza.

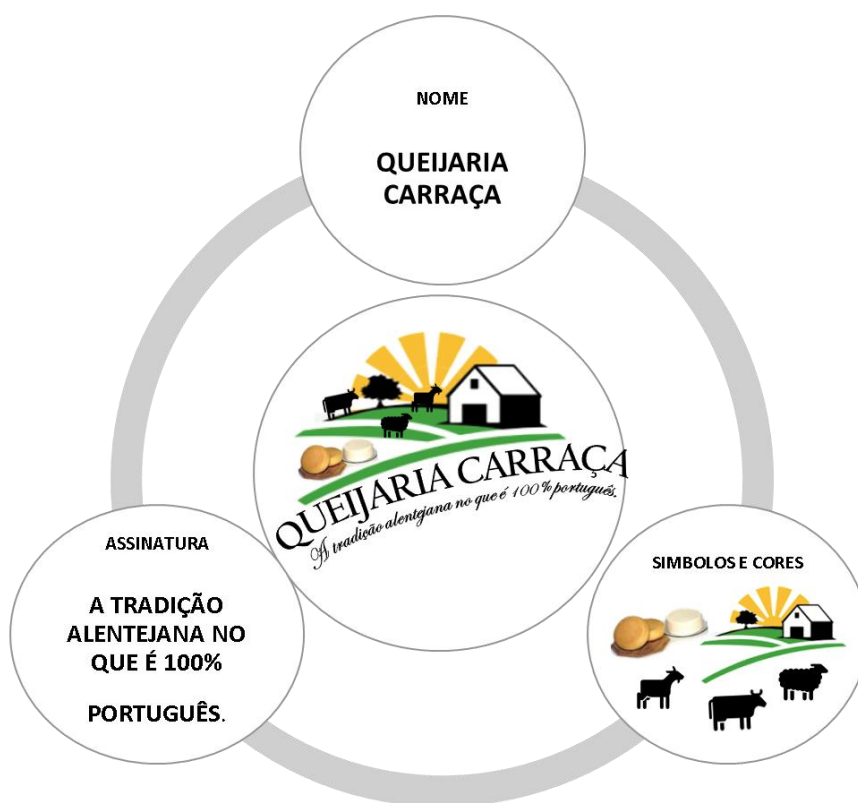
No logotipo está também introduzida a menção a queijo fresco e queijo seco, de forma a permitir uma melhor identificação do produto.

Foram ainda introduzidas as imagens da vaca, cabra e ovelha para a imagem institucional da empresa, representando a origem do leite utilizado para a produção dos diversos tipos de queijo, sendo que na rotulagem dos diferentes tipos de produto será utilizado apenas a imagem referente ao tipo leite utilizado, como será especificado no marketing-mix do produto.

Como assinatura do produto foi estabelecido a seguinte frase: ***A tradição alentejana no que é 100% português.*** Desta forma pretende-se resumir o posicionamento da marca, como uma queijaria que produz queijos de modo artesanal e 100% português.

Assim, em termos de estratégia de marca é utilizada uma estratégia de Marca institucional, com uma estrutura monolítica.

Figura 35 - Elementos da marca



Fonte: Elaboração própria

## IV. 6. Marketing-mix

### a. *Política de produto*

No que respeita à variável produto, de forma a ir ao encontro dos objetivos estabelecidos, a empresa deve continuar a apostar na conceção de produtos tradicionais, de qualidade e 100% portugueses. Para tal é importante que mantenha os seus fornecedores regionais e nacionais de matéria prima de qualidade e que alargue a sua gama de fornecedores ao nível de outras matérias necessárias.

De modo a diversificar a sua oferta, é necessário que a empresa aposte na conceção e lançamento de novos produtos que vão de encontro às necessidades e gostos do consumidor. Para tal, deve juntar à sua gama de produtos o *Queijo com Sementes*, na modalidade fresco e curado, conseguindo assim diversificar e alargar a sua oferta para o segmento-alvo de clientes contemporâneos. É também importante que a empresa focalize os produtos para a imagem da saúde, como “*diet*” e “*light*”.

Assim a empresa passará a apresentar o seguinte portefólio de oferta de produtos:

- **Queijo de Mistura (Vaca e Cabra)**, fresco e curado – leite de cabra e vaca fervido, sal, cálcio (E509) e coalho (E202).
- **Queijo de Cabra**, curado – leite de cabra fervido, sal, cálcio (E209) e coalho (E202).
- **Queijo de Ovelha**, curado – leite de ovelha, cardo, coalho (E202) e sal.
- **Queijo com Orégãos**, fresco e curado – leite de cabra e vaca fervido, sal, orégãos, cálcio (E209) e coalho (E202).
- **Queijo com Sementes**, fresco e curado – leite de cabra e vaca fervido, sal, sementes de girassol, cálcio (E209) e coalho (E202).

A empresa deve descartar a confeção de produtos de maiores dimensões e continuar o fabrico de doses mais pequenas e individuais (aproximadamente 100g/unidade), visto que são os produtos com mais saída no mercado e que vão de encontro as preferências dos consumidores.

No que toca à rotulagem dos produtos, e tal como já sucedia na antiga rotulagem, a empresa apresenta um rótulo para cada produto, identificado pela cor, pelo nome e composição do produto e, de acordo com a nova imagem gráfica definida, pela imagem do animal correspondente ao tipo de leite utilizado no fabrico do queijo, facilitando a leitura e associação dos produtos, como se especifica nas imagens que se seguem.



Figura 36 - Novo rótulo -  
Queijo de Cabra



Figura 37 - Novo rótulo -  
Queijo Mistura



Figura 38 - Novo rótulo -  
Queijo de Ovelha



Figura 39 - Novo rótulo -  
Queijo com Sementes



Figura 40 - Novo rótulo -  
Queijo com Orégãos



Relativamente às embalagens, os queijos frescos são vendidos à unidade de aproximadamente 150g. e acondicionados em caixas plásticas transparentes com 1, 2 ou 3 unidades, acompanhados do respetivo rótulo que identifica o tipo de produto e a empresa.

Para os queijos curados, vendidos à unidade de aproximadamente 100g., existe a possibilidade de serem comercializados num saco de plástico simples transparente e com o número de unidades que o cliente desejar ou embalado a vácuo em saco transparente próprio de 2, 3 ou 6 unidades, sendo que em ambas as formas o produto vai sempre acompanhado pelos respetivos rótulos, que identificam o tipo de produto e a empresa.

A embalagem em si não é trabalhada ao nível de imagem uma vez os produtos estão sempre acompanhados pelo respetivo rótulo. Esta estratégia permite rentabilizar gastos a nível de *design* e impressão.

Estas estratégias irão permitir trabalhar a imagem do produto e consequentemente a empresa irá aumentar a sua carteira de clientes e o volume de vendas, o que permitirá atingir uma maior quota de mercado.

#### *b. Política de distribuição*

No que toca à política de distribuição, para atingir os objetivos propostos, é necessário que a empresa chegue a 25 novos pontos de venda.

Para tal, a empresa deve começar por alargar o seu número de intermediários e procurar grossistas que coloquem os seus produtos noutras zonas geográficas onde ainda não opera.

Na perspetiva de iniciar a introdução dos queijos ao nível da grande distribuição que se encontra espalhada por todo país irá iniciar-se a colocação dos queijos na insígnia *Intermaché* de Reguengos de Monsaraz, Vila Viçosa, Redondo e Évora, uma vez que esta cadeia de aposta numa política de venda de produtos regionais o que facilitará a entrada dos produtos da empresa.

A empresa também irá apostar na distribuição através do canal HORECA, uma vez que dá visibilidade aos produtos da empresa associando o queijo da empresa à gastronomia praticada, atraindo desta forma o turismo para a empresa. Assim, a empresa vai colocar os seus produtos em restaurantes e hotéis da região que comuniquem tradição e qualidade, iniciando pela colocação em Reguengos de Monsaraz, Monsaraz e Évora que são grandes afluentes no turismo e tradição.

Por fim, a empresa irá colocar os seus produtos em pequenas lojas de retalho da zona, uma vez que se verifica que a presença da marca se encontra pouco presente na zona geográfica envolvente, aumentando assim o número de pontos de venda onde os produtos da empresa se encontram.

A empresa, aquando da instalação do *Évora Plaza* irá desenvolver mecanismos para introduzir os produtos na loja de grande distribuição quer em pequenas lojas âncora especializadas que representem tradição e qualidade que se venham a instalar.

Desta forma, a empresa passa a desenvolver uma estratégia de multicanais com a presença nos seguintes canais de distribuição:

- Retalho tradicional;
- Retalho moderno;
- Grossista;
- Canal HORECA;
- Lojas especializadas; e
- Venda direta

### *c. Política de comunicação*

Relativamente à política de comunicação, de forma a atingir os objetivos propostos a queijaria vai apostar numa estratégia de comunicação para os produtos e para a empresa. Desta forma, vai apostar num mix da comunicação que utilize variáveis mais eficazes para os objetivos estabelecidos:

#### **Relações públicas:**

Com a participação em feiras e exposições de especialidade, dedicadas à temática do queijo, agroalimentar e tradicional, de forma a dar a conhecer a sua gama de produtos, as suas características e a forma de concessão dos mesmos, iniciando pela participação em feiras do município e da região, como a *Feira de São João* em Évora, a *ExpoReg* em Reguengos de Monsaraz e o *Festival Terras do Endovélico* no Alandroal.

A este nível ir-se-á desenvolver uma estratégia de aproximação aos consumidores, ensinando-os como utilizar os diferentes tipos de queijo na gastronomia. Estas ações serão desenvolvidas nas feiras e na rede social *Facebook*.

#### **Promoção de vendas:**

Serão desenvolvidas ações para gerar a experimentação dos produtos, através da realização de ações promocionais em feiras e no *Intermaché*, dando a provar o produto e informando acerca das suas características, bem como as formas como se pode consumir, conseguindo levar o cliente a experimentar um produto que até então não conhecia.

#### **Publicidade e comunicação digital:**

Iniciar a presença numa rede social, nomeadamente desenvolvendo uma página no *Facebook*, onde será partilhado fotografias e conteúdos relacionados com a empresa e os seus produtos, divulgando atividades e outras informações pertinentes, assim como publicitando os novos produtos. Sendo também o meio mais acessível e económico para a publicidade, divulgação e comunicação dos produtos para com os clientes e potenciais clientes, tonando-se ativa e aumentando a recordação da marca.

Colocar o logótipo na carrinha de distribuição da empresa e na sede, procurando assim dar uma maior visibilidade e consequentemente levar a um aumento da divulgação e da notoriedade da empresa. Serão também criados os seguintes suportes de comunicação: brochura, desdobráveis e cartões de visita.

#### **Patrocínio:**

Apoiar eventos regionais, de forma a ganhar visibilidade, a serem selecionados caso a caso.

Desenvolver de parcerias para a criação de vendas *cross-selling*, de forma a associar a venda dos produtos da empresa a outros produtos de consumo associados, como pão, vinho e enchidos, de produtores da região, aumentando a imagem de tradição.

#### *d. Política de preço*

No que toca à variável preço, é de notar que os atuais preços praticados pela empresa não permitem grandes margens de lucro e sucessivamente não deixam grandes margens de manobra. As variáveis tidas em conta para o estabelecimento de preços são o custo das matérias-primas (leite), os custos de outras matérias essenciais, os custos com a mão-de-obra, os preços praticados pelos concorrentes e a margem de lucro, que varia em função do tipo de cliente (direto ou intermediário) e das quantidades adquiridas.

A empresa, já é conhecida pelos seus preços competitivos com produtos de qualidade, logo deve manter esta característica.

O preço de venda dos produtos irá ser aumentado de forma a permanecer numa margem suficiente para que se consiga, simultaneamente, aumentar a margem de lucro e oferecer preços competitivos relativamente aos seus concorrentes. Deste modo, a empresa passará a praticar a seguinte tabela de preço para os clientes diretos:

Tabela 13 - Nova tabela de preços.

<b>Tipo de Produto</b>	<b>Preço por Unidade</b>
Queijo de Mistura (fresco/curado)	0,75€
Queijo de Cabra (fresco/curado)	0,85€
Queijo de Ovelha	1,15€
Queijo com orégãos (fresco/curado)	0,85€
Queijo com Sementes (fresco/curado)	0,85€

Fonte: Elaboração própria

Os preços subiram 0,05 cêntimos por unidade em cada produto, excetuando-se o queijo com órgãos e o queijo com sementes que foram aumentados em 0,10 cêntimos por unidade. Este facto advém de que os clientes contemporâneos que procuram no queijo outras características para além do tradicional, se encontrarem predispostos a pagar mais por esse tipo de produtos, continuando assim a ser viável este aumento de preço.

Os preços praticados para os intermediários também sofrerão pequenos aumentos, baseados na tabela de preços estabelecida, sendo que são variáveis, pois dependem da quantidade adquirida, do tipo de intermediário e dos anos como clientes. Desta forma tenta-se evitar a perda de intermediários fieis, podendo mesmo manter-se preços para estes e aumentando apenas para os novos.

A empresa irá negociar com os seus fornecedores os preços das matérias, comprar em maiores quantidades para que o preço de compra seja menor, de forma a possibilitar custos de produção menores que depois se irão repercutir na margem de lucro da empresa.

#### IV. 7. Plano de ações

O plano de ações é estabelecido de acordo com as estratégias anteriormente definidas que visam atingir os objetivos propostos. Assim, segue-se a planificação das ações para o ano de 2018.

Tabela 14 - Plano de ações para 2018

Período de Implementação	Ações e Desenvolver	Responsável
<b>Janeiro 2018</b>	- Implementação dos rótulos; - Criação da página na rede social <i>Facebook</i> ; - Colocação da imagem na carrinha de distribuição e sede da empresa; - Pesquisa de possíveis feiras e exposições onde participar;	Gerente
<b>Fevereiro 2018</b>	-Desenvolvimento e distribuição dos suportes de comunicação;	Gerente
<b>Março – abril 2018</b>	- Negociação com os fornecedores em termos de preços e prazos de entrega; - Pesquisa de possíveis novos fornecedores de matérias primas e outros; - Pesquisa e negociação com os possíveis novos clientes/distribuidores (grossistas, Intermaché, HORECA)	Gerente
<b>Maio de 2018</b>	- Apresentação de 1 novo produto (queijo com sementes);	Gerente
<b>Maio 2018 - Ao longo de todo o período</b>	-Publicidade ao novo produto na rede social <i>Facebook</i> ;	Gerente
<b>Junho – outubro 2018</b>	-Participação em Feiras e Exposições;	Gerente
<b>Junho 2018</b>	- Participação na <i>Feira de São João – Évora</i> ;	Gerente
<b>Julho 2018</b>	- Participação no <i>Festival Terras do Endovélico – Alandroal</i> ;	Gerente
<b>Agosto 2018</b>	- Participação na <i>ExpoReg - Reguengos de Monsaraz</i> ;	Gerente
<b>Setembro 2018</b>	- Procura de parcerias para a criação de cross-selling;	Gerente
<b>Outubro – Novembro 2018</b>	- Procura de parcerias para criação de <i>cross-selling</i> .	Gerente
<b>Dezembro 2018</b>	- Elaboração de cross-selling para a época natalícia.	Gerente
<b>Ao longo de todo o período</b>	- Interação na rede social <i>Facebook</i> ;	Gerente/ funcionários

Fonte: Elaboração própria

## IV. 8. Orçamento

Para o desenvolvimento das ações planeadas no ponto anterior esta previsto o seguinte orçamento:

Tabela 15 - Orçamento de Marketing

ATIVIDADE	ORÇAMENTO
LOGOTIPO	30€
MUDANÇA DE IMAGEM EM RÓTULOS	120€
DECORAÇÃO DA CARRINHA DE DISTRIBUIÇÃO E SEDE	75€
PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS/EXPOSIÇÕES	2.000€
IMPRESSÃO DE SUPORTES DE COMUNICAÇÃO	300€
PATROCÍNIO	500€
<b>TOTAL</b>	<b>3.025€</b>

Fonte: Elaboração própria

Na tabela seguinte figura-se uma previsão para o ano de 2018 em termos de volume de vendas e custos estimados de acordo com os objetivos fixados:

Tabela 16 - Previsões 2018

<b>2018</b>	
VOLUME DE VENDAS	81.570,19 €
CUSTOS*	74.056,25 €
CUSTOS DE MARKETING	3.025 €
<b>RESULTADO</b>	<b>4.488,94 €</b>

\*engloba custos fixos (salários, taxas e serviços) e custos variáveis (água, gás, eletricidades, matérias-primas e outros materiais)

Fonte: Elaboração própria

Feitas as previsões em concordância com os objetivos estabelecidos verifica-se, de acordo com os resultados, que o orçamento apresentado para o plano de marketing prevê um investimento sustentável, e poucos gastos financeiros no que diz respeito à comunicação, uma vez que será direcionada sobretudo para os *media online*, permitindo obter e aumentar o lucro da empresa.

## IV. 9. Avaliação e Controle

De seguida apresentam-se os mecanismos de avaliação da implementação do plano de marketing (vide tabela 15).

Tabela 17 – Mecanismos de avaliação e controle do Plano de Marketing

OBJETIVOS	MECANISMOS DE AVALIAÇÃO E CONTROLE
- Atingir um lucro de aproximadamente 4.500€ em 2018; - Aumentar o volume de vendas em 20%; - Lançar 1 novo produto	- Controlar as vendas de 2 em 2 meses;  - Avaliar a adesão ao novo produto;
- Aumentar o número de clientes em 5%; - Aumentar em 25 o nº de pontos de venda; - Aumentar a média de vendas em 5% por cada intermediário;	- Analisar mensalmente as vendas efetuadas através de intermediários e clientes diretos; - Identificar mensalmente os novos clientes; - Aferir em cada uma das participações em feiras e exposições realizadas o nº de clientes conseguidos;
- Obter um índice de satisfação do consumidor de 90%	- Avaliar anualmente o nº e tipo de reclamações; - Realizar inquéritos de satisfação visando melhorar os itens em que o grau de satisfação se situe abaixo dos 50%; - Implementar sugestões de melhoria efetuadas por mais de 50% dos clientes.
- Gerar a experimentação do produto em 20% do público-alvo; - Conseguir obter 50% da experimentação do produto pela via da degustação;	- Registrar e avaliar o número de pessoas que adere à promoção de experimentação em feiras e supermercados;
- Obter junto do público-alvo a associação a produtos de qualidade produzidos através de métodos tradicionais; - Atingir um índice de 50% de recordação da marca até ao final de 2018;	- Verificar a coerência das ações de comunicação com os valores da marca. - Avaliar mensalmente quais as fotografias com mais “likes” no Facebook; - Avaliar trimestralmente quais os produtos mais procurados e menos procurados;

Fonte: Elaboração própria

Com base na avaliação obtida a empresa poderá abandonar determinados produtos ou clientes que sejam pouco rendíveis, ou orientar esforços para melhorar a rentabilidade global.

## CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

### V. 1. Principais Conclusões e Contribuições

A permanência e sucesso no mercado é cada vez mais um desafio imposto às PME, principalmente microempresas do setor agroalimentar, que tendem a desaparecer com o clima de recessão que vigora em todo o mundo.

Atendendo a estas preocupações e de forma a combatê-las, torna-se imprescindível que as empresas se encontrem preparadas, antecipando-se às situações prováveis de acontecer através da definição de estratégias de atuação. Para tal, é preciso planejar, definir objetivos e delinear estratégias que são estabelecidas num plano de marketing.

Foi nesta sequência que surgiu a elaboração de um plano de marketing para uma empresa de laticínios, instrumento fundamental para a sua evolução e afirmação no mercado.

A principal problemática que a *Queijaria Carraça* enfrenta decorre principalmente de fatores internos, desde a falta de planeamento de ações e estratégias, assim como a gestão precária que ainda utiliza, não conseguindo por vezes perceber os resultados que consegue obter e não ajustando as estratégias necessárias.

O plano de marketing elaborado vai permitir chamar à atenção para determinadas questões centrais à queijaria e implementar programas de ação cuja visibilidade permitirá revitalizar a empresa em estudo.

Para a elaboração deste trabalho de projeto, foram concretizados os objetivos de trabalho propostos, que consistiram:

1. Apresentar o referencial teórico acerca do Planeamento de Marketing de modo a formular o desenvolvimento de estratégias de Marketing para a empresa;
2. elaborar a Matriz SWOT, que irá suportar a definição dos Objetivos e da Estratégia de Marketing;
3. Desenvolver a parte operacional do Marketing para a Empresa Queijaria Carraça, de forma a ser adaptável às PME do ramo de negócio.

Em termos gerais, este projeto permitiu aprofundar os conhecimentos acerca do planeamento de marketing e de como este é fundamental para as PME e que possui um peso bastante significativo no desenvolvimento e crescimento de uma empresa.

Em termos particulares, por ser um projeto aplicado à realidade, possibilitou a elaboração de um plano de marketing real para a empresa Queijaria Carraça, com um horizonte temporal



de curto prazo, a aplicar durante o ano de 2018. Portanto, torna-se uma mais valia para a *Queijaria Carraça* adotar as estratégias aqui delineadas, assim como o marketing-mix que as sustentam.

Espera-se que este trabalho sirva de base a um planeamento continuo e progressivo, com capacidade de adaptação às mudanças do meio envolvente, aliado a uma boa gestão de marketing. Será também necessário persistência e empenho para o cumprimento dos prazos e programas aqui propostos.

Desta forma recomenda-se à empresa que não descure o planeamento e encare o marketing como uma área não menos importante que as restantes.

## **V. 2. Dificuldades e Limitações**

Ao longo deste trabalho foram sentidas algumas limitações e dificuldades que o poderão ter restringido e que deverão ser tidas em conta para trabalhos futuros.

Na empresa em estudo, de gestão familiar e com culturas bastante enraizadas surgiram dificuldades no acesso a informação financeira detalhada, uma vez que a empresa nunca tratou nem guardou essas informações, não tendo por vezes noção a 100% dos seus resultados.

A empresa também nunca apostou no marketing como ferramenta para o seu negócio, deste modo não possui nenhum plano de marketing nem estratégias de marketing definidas, o que dificultou a escolha das opções estratégicas e a definição das políticas de marketing.

Outra das limitações encontradas deriva da dificuldade de acesso e falta de informação sobre os concorrentes da *Queijaria Carraça* no que diz respeito as estratégias e políticas de marketing utilizadas.

Também se encontraram limitações ao nível da recolha de informação recente relativamente ao mercado, o que seria relevante para a melhoria da análise externa efetuada.

### V. 3. Sugestões para futuros trabalhos

Dado que o planeamento deve ser contínuo e estar constantemente presente na atuação das empresas, apresentam-se como sugestões de trabalhos futuros:

- A avaliação do lucro obtido após implementação do plano de marketing, e
- A elaboração de um plano de marketing mais ambicioso que permita à empresa obter rentabilidade no sentido de aumentar a sua capacidade de produção e a dimensão das suas instalações.

## BIBLIOGRAFIA

- (2006). *A nova definição de PME - Guia do utilizador e modelo de declaração*. Comissão Europeia. Publicações "Empresas e Industrias".
- Araújo, M. (2007). *Fundamentos de Agronegócios*. São Paulo: Atlas.
- Armstrong, G., Farley, H., & Durkin, M. (2005). The Marketing Imperative for the Agro-Food Sector. *Journal of Marketing Management* , 1-5.
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2009). *Marketing: an Introduction*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Atanassova, I., & Clark, L. (2015). Social media Practices in SME marketing activities: A theoretical framework and research agenda. *Journal of Consumer Behaviour*, 163-183.
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a Gestão estratégica na PME. *Gestão*, pp.57-68.
- Banterle, A., Cavaliere, A., Carraresi, L., & Stranieri, S. (2014). Food SMEs Face Increasing Competition in EU Market: Marketing Management Capability is a Tool for Becoming a Price Marker. *Agribusiness*, 113-131.
- Bettiol, M., Maria, D., & Finotto, V. (2012). Marketing in SMEs: the role of entrepreneurial sensmaking . *International Entrepreneurship and Management Journal*, 223-248.
- Blythe, J. (2005). *Essentials of Marketing* (3th ed.). Prentice Hall.
- Bogan, S., & Doss, N. (2010). The Marketing Plan You'll Need. *Financial Planning* , 105-111.
- Bowen, J. (Ed.). (2002). Benefits of a Marketing Plan. *UNLV Gaming Research & Review Journal*.
- Campomar, M., & Ikeda, A. (2006). *O planejamento e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva.
- Claycomb, C., Germain, R., & Droge, C. (2000). The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance. *Industrial Marketing Management* , 219-234.
- Comissão das Comunidades Europeias . (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2008). *Marketing Estratégico* (8ª ed. ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Custodio, H. (2003). *Agribusines Concepts and Dimension: Some Applications*. Central Luzon State University.

- Dahnil, M., Marzuki, K., Langgat, J., & Fabeil, N. (2014). Factors Influencing Adoption Social Media Marketing . *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 119-126.
- Davis, J., & Goldberg, R. (1957). *A concept of agribusiness*. Boston: Harvard University.
- Defilippo, F. (2008). Making a Marketing Plan Easy and Simple. *National Underariter Life & Health* , 16-26.
- Dias, R. R., & Afonso, J. C. (2015). *Marketing Agroalimentar: Fundamentos e Estudos de Caso*. Vida Económica- Aditorial SA.
- Europeias, Comissão das Comunidades. (1996). Recomendação da Comissão de 3 de Abril de 1996 relativa à definição de pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*.
- Farhangmehr, M. (2000). Marketing Planeado e Marketing Praticado. *Revista Portuguesa de Markeitng*.
- Ferreira, M., Reis, N., & Serra, F. (2009). *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. Lisboa: Lidel.
- Gallegos, J. (2003). *The Concept of Agribusiness*. Central Luzon State University.
- Giraldi, J., & Campomar, M. (2005). Implementação eficaz de planos de marketing. *eGesta - Revista Electronica de Gestão de Negócios*, 37-54.
- Hammonds, K. (2001). Michael Porter's Big Ideas. *Faste Company*, 150-152.
- Hingley, M., & Haley, S. (2010). Local Food Marketing as a Development Opportunity for Small UK Agri-Food Businesses. *Int, J. Food System Dynamics*, 194-203.
- Jamandre, W. (2003). *Agribusiness: A Perspective*. Nueva Ecija: Centrar Luzon State University.
- Kerin, R., Hartley, S., Berkowitz, E., & Rudelius, W. (2008). *Marketing*. São Paulo: Mc-Graw-Hill.
- Khan, A., & Khan, R. (2012). Embracing new media in Fiji: teh way forward for social network marketing and communication strategies. *Strategic Direction* , 3-5.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o Século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing* (9º ed.). São Paulo: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing* (12ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Prince Hall.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (4th European Edition ed.). Edinburgh Gate: Prentice Education Limited.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2014). *MKTG 7* (Student Edition ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Lancaster, G., & Waddelow. (1998). An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm. *Journal of Marketing Management*, 853-878.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: Dom Quixote.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: D. Quixote.
- Lima, G., & Carvalho, D. (2011). Plano Estratégico de Marketing: Proposta de uma análise teórica. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 163-187.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2013). *MERCATOR XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Marcati, A., Guido, G., & Peluso, A. (2008). What is marketing for SME entrepreneurs? The need to market the marketing approach. *International Congress Marketing Trends*, 17-19.
- Martin, D. (2009). The entrepreneurial marketing mix. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 391-403.
- Mazzarol, T. (2004). Strategic Management of Small Firms: A Proposed Framework for Entrepreneurial Ventures. *17th Annual SEAANZ Conference*.
- Mazzarol, T. (2015). SMEs Engagement with e-commerce, e-business and e-marketing. *Small Enterprise Research*, 79-90.
- McDonald, M. (1989). Ten Barriers to Marketing Planning. *Journal of Marketing Management*, 1-18.
- McDonald, M. (1992). Strategic Marketing Planning: A State-of-the-art Review. *Marketing Intelligence & Planning*, 1-34.
- McDonald, M. (2006). Strategic Marketing Planning: Theory and Practice. *The Marketing Review*, 375-418.
- Megido, J. L., & Xavier, C. (1994). *Marketing & Agribusiness*. São Paulo: Atlas S.A.
- Mendonça, M. (2015). O papel da Agricultura nas Relações Internacionais e a Construção do Conceito de Agronegócio. *Contexto Internacional*, 37, 375-402.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107-114.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Neves, M., Cônsoli, M., Lopes, F., & Cônsoli, M. (2004). Processo estratégico de Marketing e Plano de Marketing para o Agronegócio. *SOBER-LXII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural "Dinâmicas Sectoriais e Desenvolvimento Regional"*.

- Nunes, M. (2003). Marketing Planning Process under Network Approach: an Application on Agri-Food Business. *SOBER - XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural "Exportações, Segurança Alimentar e Instabilidade dos Mercados"*.
- O'Cassa, A., Ngob, L., & Siahtiria, V. (2012). Examining the marketing planning - marketing capability interface and consumer-centric performance in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 20, nº6, 463-481.
- O'Dwyera, M., Gilmoreb, A., & Carsonb, D. (2009). Innovative marketing in SMEs: an Empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 383-396.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*, 663-671.
- Oztamura, D., & Karakadilarb, I. (2014). Exploring the role of social media for SMEs: as a new marketing strategy tool for firm performance perspective. *10th International Strategic Management Conference* (pp. 511-520). Procedia-Social and Behavioral Sciences.
- Pinto, C. (19 de Setembro de 2017). *Especial Queijos: a dinâmica de uma categoria de sucesso*. Obtido de Distribuição Hoje: <http://www.distribuicao hoje.com/insights/especial-queijos-a-dinamica-de-uma-categoria-de-sucesso/>
- por], [., Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS.
- Pride, W., & Ferrel, O. (2010). *Marketing*. South-Western: Cengage Fearnig .
- Reddy, S. (2015). Strategic Management of Small Firms. *International Journal in Management and Social Science*, 117-189.
- Rufino, J. (1999). Origem e conceito de agronegócio. *Informe Agropecuária*, 20, 17-19.
- Sandberg, W., Robinson, R., Jr., & Pearce II, J. (2001). Why Small Businesses Need a Strategic Plan. *Business & Economic Review*, 12-15.
- Santiago, D. (2017). Economia Portuguesa terminou 2016 em alta. *Jornal de Negócios*. Obtido em 20 de Abril de 2017, de <http://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/economia-portuguesa-terminou-2016-em-alta>
- Saunders, J., Saker, & Smith, G. (1996). Foreword: Exploring Marketing Planning . *Journal of Marketing Management*, 1-3.
- Schuiaka, C. (2011). Marketing's Magic Bullet? Keep It Simple and Consistent. *Journal of Financial Planning*, 30-33.
- Silvério, M. (2003). *Pesquisa de Marketing*. Évora: Publicações Universidade de Évora, Ciências Económicas e Empresariais .
- Simkin, L. (1996). People and Processes in Marketing Planning: The benefits of Controlling Implementation. *Journal of Marketing Management*, 375-390.

- Simkin, L. (2002). Barriers impeding effective implementation of marketing plans - a training agenda. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17, 8-15.
- Smith, B. (2011). Turf wars: What the intraorganisational conflict literature may contribute to our understanding of marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 25-42.
- Stevens, R., Loudon, D., Wrenn, B., & Mansfield, P. (2006). *Marketing planning guide* (3th ed.). Haworth.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs - some empirical findings. *Management Decision*, 853-861.
- Taghian, M. (2010). Marketing planning: Operationalising the market orientation strategy. *Journal of Marketing Management*, 825-841.
- Toledo, L., Compomar, M., & Toledo, G. (2006). Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: Uma análise crítica. *Organização & Sociedade*.
- Toledo, L., Madeira, B., Shiraishi, G., & Gaber, M. (2014). Estrutura do Planejamento de Marketing: Uma análise reflexiva. *Future Studies Research Journal*, 48-73.
- Toledo, L., Prado, K., & Petraglia, J. (2007). O plano de marketing: Um estudo discursivo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, nº2, 285-300.
- Túñez López, M., & García, J. (2011). Redes Sociales y marketing viral: repercusión e incidencia en la construcción de la agenda mediática. 53-66.
- Vásquez, G., & Escamilla, E. (2014). Best practice in the use of social networks marketing strategy as in SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 533-542.
- Wang, C., Walker, E., & Redmond, J. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *Journal of Organisation Behaviour*, 1-16.
- Westwood, J. (1999). *Como Redigir um Plano de Marketing*. Mem Martins: Edições Europa-América, LDA.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan*. Kogan Page Publishers.
- Wood, M. (2007). *Essential guide to marketing planning*. Harlow: Pearson.
- Zeiller, M., & Schauer, B. (2011). Adoption, motivation and success factors of social media for team collaboration in SMEs. *Proceedings of the 11th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies*.

**NETGRAFIA:**

Agronegócios: O Portal de Informação Agroalimentar de Portugal - [www.agronegocios.eu](http://www.agronegocios.eu)

AGROTEC - Revista Técnico-Científica Agrícola - [www.agrotec.pt](http://www.agrotec.pt)

AMA- American Marketing Association - [www.ama.org](http://www.ama.org)

APMRA: Associação Portuguesa de Marketing Rural e Agronegócio - [rural.pt/apmra/](http://rural.pt/apmra/)

Associação Nacional das Indústrias de Laticínios (ANIL) - [www.anilact.pt](http://www.anilact.pt)

Federação das indústrias portuguesas agroalimentares - [www.fipa.pt](http://www.fipa.pt)

**BASES DE DADOS:**

INE: Instituto Nacional de Estatística – [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo - [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)

Eurostat – Organismo oficial de Estatística da União Europeia- <http://ec.europa.eu/eurostat/en>

Portugal Economy –PE Probe - <http://www.peprobe.com/pt-pt/>



# ANEXOS

## Anexo A – GUIÃO DE ENTREVISTA AO RESPONSÁVEL DA QUEIJARIA CARRAÇA

### GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Qual o início de atividade da empresa Queijaria Carraça no mercado?
  - 1.1. Qual a motivação que levou à criação da Queijaria?
  - 1.2. Recorreu a algum tipo de financiamento para o início da atividade ou posteriormente?
2. Em que CAE se insere a Queijaria?
3. Quais os principais produtos que oferece ao mercado?
4. Quantos colaboradores a empresa tem ao seu dispor?
  - 4.1. Qual a faixa etária dos mesmos?
  - 4.2. Qual a formação desses colaboradores ao nível de formação necessária para o funcionamento de uma queijaria?
5. Para que tipo de clientes se dirige a empresa?
  - 5.1. Em termos de percentagem, como os divide?
  - 5.2. São clientes fiéis à Queijaria Carraça?
  - 5.3. Quem são os clientes mais importantes?
  - 5.4. Quais os produtos com maior procura?
  - 5.5. Que condições de pagamento procuram os clientes?
  - 5.6. De que forma chegam os clientes pela primeira vez à Queijaria Carraça?
  - 5.7. Como descreveria a sua imagem perante os clientes?
6. Como classifica o nível de vendas ao longo dos últimos anos?
7. O que levou à expansão das suas instalações neste momento?
8. Como classifica o equipamento que utiliza para a atividade?
9. Como realiza o planeamento das suas atividades? Que métodos/técnicas utiliza? Com que periodicidade o faz?
10. Quais os objetivos da empresa para o próximo ano?
11. Em termos de produtos, qual a sua maior aposta? Que estratégias utiliza?
12. Como define o preço dos produtos?
  - 12.1. o que pode mudar ao nível do preço?
13. Como escolhe os fornecedores de matéria prima?
14. Onde podemos encontrar os produtos da Queijaria Carraça?
15. A empresa opera em que mercados (regional, nacional, internacional)?

**16.** De que forma é feita a distribuição dos seus produtos?

**16.1.** De que forma pode melhorar a distribuição dos seus produtos?

**17.** Quais as clientes que gostaria que fizessem parte da sua carteira de clientes? E que produtos lhe ofereceria?

**17.1.** Como acha que pode conseguir chegar a esses clientes? E que benefícios pode obter?

**18.** A empresa possui um logotipo? O que transmite este? Ou o que pretendia que este transmitisse?

**19.** Como publicita a sua empresa e os seus produtos?

**19.1.** Achas que essa publicidade tem sido suficiente ou poderia fazer algo mais?

**20.** quais os métodos que acha possíveis para publicitar a atividade da empresa que ainda não sejam utilizados?

**21.** Achas uma mais valia apostar na imagem de marca?